

MODELO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO PARA LA  
EMPRESA CLC COLOMBIA



**MODELO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO PARA LA EMPRESA  
CENTROS DE LITERATURA CRISTIANA-CLC COLOMBIA**

**AUTORES:**

**DIEGO ANDRES JAIMES ACEVEDO**

**SANDRA CECILIA COLMENARES CAJAMARCA**

**UNIVERSIDAD EAN**

**FACULTAD DE ADMINISTRACION, FINANZAS Y CIENCIAS ECONÓMICAS**

**MAESTRÍA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**Bogotá, Colombia**

**30 de septiembre de 2024**

MODELO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO PARA LA  
EMPRESA CLC COLOMBIA

**MODELO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO PARA LA EMPRESA  
CENTROS DE LITERATURA CRISTIANA-CLC COLOMBIA**

**DIEGO ANDRES JAIMES ACEVEDO  
SANDRA CECILIA COLMENARES CAJAMARCA**

Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de:

**Magister en Administración de Empresas**

Director (a):

Edwin Augusto Lozada Franco

Modalidad:

**Trabajo Dirigido**

**UNIVERSIDAD EAN  
FACULTAD DE ADMINISTRACION, FINANZAS Y CIENCIAS ECONÓMICAS  
MAESTRÍA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**Bogotá, Colombia**

**30 de septiembre de 2024**

MODELO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO PARA LA  
EMPRESA CLC COLOMBIA

Nota de aceptación:

---

---

---

---

---

---

Firma del jurado

---

Firma del jurado

---

Firma del director del trabajo de grado

Ciudad, día/mes/año

# MODELO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO PARA LA EMPRESA CLC COLOMBIA

## Dedicatoria

Este trabajo de grado va dedicado a nuestras familias y seres queridos, quienes, con su acompañamiento y apoyo, han sido parte fundamental de este proceso, ha sido un tiempo de aprendizaje y crecimiento mutuo en el cual se han presentado retos que nos han enseñado a sobreponernos y a seguir adelante con el propósito finalizar esta etapa de formación de una manera satisfactoria.

# MODELO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO PARA LA EMPRESA CLC COLOMBIA

## **Agradecimientos**

En primer lugar, agradecemos a Dios, por la oportunidad de crecer a nivel personal, profesional y académico cada día, en segundo lugar, agradecemos a David Pabón Director Nacional de CLC Colombia; Alba Patricia Cabrera, Directora de Gestión Humana; Ana Cristina Torres Asistente Financiera y Coordinadora de SG-SST, Yudy Higuera, Asistente Administrativa y demás colaboradores de la empresa CLC, quienes con su disposición y acompañamiento, han hecho de este proceso una etapa de aprendizaje y desarrollo continuo; por parte de la EAN, damos gracias a Carlos Fernando Latorre y a cada uno de los tutores y a los docentes Edwin Augusto Lozada y Nelson Antonio Moreno Monsalve, quienes nos asesoraron en todo el proceso de este trabajo dirigido – Intervención empresarial, siendo parte esencial de esta etapa de formación, su acompañamiento y sugerencias, contribuyeron de manera significativa a lograr este resultado.

# MODELO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO PARA LA EMPRESA CLC COLOMBIA

## Resumen

Este Trabajo Dirigido, Modelo de Gestión del Talento Humano para la empresa Centros de Literatura Cristiana de Colombia (CLC de Colombia), parte de un análisis externo con base en el diagnóstico situacional del sector editorial y los efectos postpandemia que afectaron esta industria, tanto en lo político, como en lo económico, lo sociocultural, lo tecnológico, lo ecológico y lo legal. Así mismo, el análisis interno, resultado del diagnóstico organizacional, permitió abordar de manera integral las variables que pueden afectar o modificar el entorno empresarial, estableciéndose que la empresa CLC Colombia, la cual no cuenta con un modelo formal de gestión del talento humano, no está aprovechado el potencial del personal a su servicio para lograr su recuperación, mejorando y diversificando la interacción con sus consumidores y desarrollando nuevas prácticas de comercialización y distribución.

De acuerdo con lo anterior, el objetivo general consiste en diseñar un modelo de Gestión de Talento Humano para CLC Colombia, con un enfoque estratégico contemplado en el marco de referencia, así como la viabilidad teniendo en cuenta factores analizados en los diagnósticos tanto interno como externo y planteamiento del plan de intervención para diseñar un Modelo de Gestión del Talento Humano acorde al sector y las características propias de la empresa.

Palabras clave: Gestión de Talento Humano, Competencias, Procesos, Recursos Humanos, Desarrollo Organizacional.

# MODELO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO PARA LA EMPRESA CLC COLOMBIA

## **Abstract**

This Directed Work, Human Talent Management Model for the company Centros de Literatura Cristiana de Colombia (CLC de Colombia), is based on an external analysis based on the situational diagnosis of the publishing sector and the post-pandemic effects that affected this industry, both politically, economically, socioculturally, technologically, ecologically and legally. Likewise, the internal analysis, resulting from the organizational diagnosis, allowed us to comprehensively address the variables that can affect or modify the business environment, establishing that the company CLC Colombia, which does not have a formal human talent management model, is not taking advantage of the potential of the personnel at its service to achieve its recovery, improving and diversifying the interaction with its consumers and developing new marketing and distribution practices.

In accordance with the above, the general objective is to design a Human Talent Management model for CLC Colombia, with a strategic approach contemplated in the theoretical framework, as well as the viability taking into account factors analyzed in both internal and external diagnoses and the approach of the intervention plan to design a Human Talent Management Model in accordance with the sector and the company's own characteristics.

Key words: Human Talent Management, Competencies, Processes, Human Resources, Organizational Development.

## Contenido

<b>1. Introducción</b> .....	<b>12</b>
1.1 Descripción del problema .....	15
1.2 Pregunta de investigación.....	15
<b>2. Objetivos</b> .....	<b>16</b>
2.1 Objetivo general.....	16
2.2 Objetivos específicos .....	16
<b>3. Justificación</b> .....	<b>17</b>
<b>4. Marco Institucional</b> .....	<b>19</b>
4.1 Presentación general la empresa .....	19
4.2 Referentes estratégicos .....	19
4.3 Estructura organizacional .....	20
4.4 Productos y servicios ofertados .....	21
4.5 Análisis del sector .....	22
<b>5. Marco de Referencia</b> .....	<b>28</b>
5.1 Evolución, enfoques y modelos de la gestión del talento humano .....	28
5.1.1 La evolución de la organización y los recursos humanos .....	29
5.1.2 Enfoque estratégico de Gestión de Talento Humano.....	32
5.1.3 Enfoque Clásico de la Administración .....	34

MODELO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO PARA LA  
EMPRESA CLC COLOMBIA

5.2 Modelos de Gestión del Talento Humano .....	36
5.2.1 Gestión por competencias .....	38
5.2.2 Gestión por procesos .....	41
5.2.3 Modelo de evaluación 360 .....	43
5.3 Cultura organizacional para desarrollar el talento humano .....	46
<b>6. Diseño Metodológico.....</b>	<b>51</b>
6.1 Tipo de investigación .....	51
6.2 Análisis Externo .....	51
6.3 Análisis interno .....	56
6.4 Población, muestra y ficha técnica.....	56
6.5 Identificación de las variables .....	58
6.6 Instrumento de medición.....	59
6.7 Validación del instrumento de medición .....	59
<b>7. Diagnóstico Organizacional.....</b>	<b>65</b>
7.1 Procesamiento estadístico de datos .....	65
7.2 Análisis de resultados .....	73
7.2.1 Gestión de talento humano .....	73
7.2.2 Desarrollo y potenciación del talento humano.....	74
7.2.3 Cultura organizacional y bienestar laboral .....	75
7.2.4 Identificación de brechas u oportunidades de mejora .....	75

MODELO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO PARA LA  
EMPRESA CLC COLOMBIA

<b>8. Plan de Intervención.....</b>	<b>77</b>
<b>9. Conclusiones .....</b>	<b>87</b>
<b>10. Recomendaciones .....</b>	<b>88</b>
<b>Referencias.....</b>	<b>89</b>
<b>Anexos .....</b>	<b>95</b>

### Lista de Figuras

	Pág.
<b>Figura 1.</b> Organigrama General CLC Colombia .....	21
<b>Figura 2.</b> <i>Ventas Netas en miles de millones de pesos por Subsector 2019</i> .....	23
<b>Figura 3.</b> Ventas Netas en miles de millones de pesos por Subsector .....	24
<b>Figura 4.</b> Pirámide de Necesidades de Maslow .....	31
<b>Figura 5.</b> Etapas del ciclo motivacional, que dan como resultado la satisfacción de una necesidad .....	31
<b>Figura 6.</b> Visión de los recursos humanos en el tiempo.....	33
<b>Figura 7.</b> Modelo de Gestión por Competencias.....	39
<b>Figura 8.</b> Etapas de Encuesta 360º .....	44
<b>Figura 9.</b> Resultados Estrategia del Talento Humano.....	65
<b>Figura 10.</b> Resultados Reclutamiento y selección .....	67
<b>Figura 11.</b> Resultados Capacitación y desarrollo.....	68
<b>Figura 12.</b> Resultados remuneración y compensación .....	69
<b>Figura 13.</b> Resultados Dimensiones de las competencias.....	70
<b>Figura 14.</b> Resultados Medición del desempeño .....	71
<b>Figura 15.</b> Estímulos y Bienestar social.....	72
<b>Figura 16.</b> Esquema Modelo gestión talento humano CLC Colombia.....	727

### Lista de Tablas

	Pág.
<b>Tabla 1.</b> Ficha técnica .....	54
<b>Tabla 2.</b> Plan Implementación Modelo de gestión talento humano CLC Colombia.....	84
<b>Tabla 3.</b> Indicadores de medición y seguimiento .....	85

## 1. Introducción

De acuerdo con los resultados de una investigación presentada por el Grupo de Emprendimiento Cultural del Ministerio de Cultura, Mincultura (2016) el negocio editorial a nivel mundial ha sufrido grandes cambios en la manera de producir, distribuir y vender libros físicos, debido no solo al auge de los formatos digitales, sino al surgimiento de nuevos modelos de negocio a través que fusionan la distribución con la generación de contenidos, lo que genera nuevos retos para las editoriales y comercializadoras independientes y de contenido especializado en algún subsector de contenido que desarrollen en su misionalidad.

Según Rodríguez (2021), otro de los impactos generados por la pandemia Covid-19, y el común denominador para el sector de las librerías, que a nivel general ha presentado una baja en los últimos años, fue la suspensión de ferias, cierre de librerías, disminución significativa en los pedidos a las distribuidoras, personal del área se quedó sin trabajo, además que las editoriales suspendieron lanzamientos y presentaciones. Respecto a los lanzamientos editados por el sector comercial, hubo una caída en las novedades editadas en papel de un 25% en relación con 2019, mientras que la tirada de la primera edición decrece un 35%.

De acuerdo con el texto La crisis del campo editorial mexicano y el imaginario de sus trabajadores, trata algunas reflexiones de los trabajadores del campo editorial mexicano y algunos de las situaciones que deben enfrentar en la actualidad, como los nuevos actores en el proceso, la precariedad laboral, la crisis actual y sus posibles proyecciones a futuro, lo anterior, teniendo en cuenta la gran variedad en las formas de producción y consumo de los textos están en pleno reacomodo, además de los novedosos soportes digitales, entre otros aspectos. En el texto se hace énfasis en las relaciones

## MODELO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO CLC COLOMBIA

individuales en el espacio laboral y el contenido microsociológico de algunos roles de la cadena editorial. (Fernández del Castillo, 2020).

En este sentido, el Centro Regional para el Fomento del Libro en América Latina y el Caribe CERLACL, González (2020) recomienda, para la recuperación del sector editorial, aprender a gestionar la multiplicidad de canales, a interactuar más directamente con los consumidores, y que las editoriales y las librerías desarrollen estrategias para la gestión de comunidades de usuarios, cualificando las prácticas para gestionar la complejidad de la hibridación de estar entre lo impreso y lo digital.

Esto implica un reto a nivel organizacional, teniendo en cuenta los cambios tecnológicos y las nuevas modalidades que se presentan para llevar a cabo las labores como los son el teletrabajo y trabajo semipresencial, exige a las editoriales y librerías realizar un nuevo planteamiento estratégico de las habilidades y competencias de su personal, no solo en lo técnico, tecnológico y comercial, sino en la forma de gestionar el talento humano necesario para impulsar el modelo de negocio de acuerdo a los principios orientadores y valores de la organización, en las cuales hay que tener en cuenta la coordinación entre la dirección general y la dirección de talento humano para lograr que, desde las perspectivas de cada uno, se tomen las decisiones más favorables de acuerdo con las necesidades específicas organizacionales (Bouzas Ortiz & Reyes Gaytán, 2019).

De lo anterior se concluye que la crisis en la industria editorial se relaciona con los retos tecnológicos, económicos, jurídicos, literarios, comerciales, sociales y culturales, entre otros, por lo que es necesario abordarla desde las competencias, habilidades y conocimientos del talento humano al interior de las compañías, como complemento a otras estrategias organizacionales, como una alternativa para seguir adelante en medio de la dinámica que presenta el sector.

## MODELO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO CLC COLOMBIA

En este orden de ideas, para la empresa Centros de Literatura Cristiana, CLC Colombia, como Asociación religiosa-cristiana, apolítica sin ánimo de lucro dedicada a la distribución de la Biblia, libros cristianos y una variedad de medios de comunicación cristianos, que pertenece al sector terciario o de servicios, con presencia en 63 países; en Colombia es una empresa clasificada como mediana, cuenta con un equipo de trabajo de 81 personas y 14 librerías a nivel nacional, además de contar con una tienda virtual, es de vital importancia contar con un equipo humano adaptable, motivado y alineado con los objetivos estratégicos de la organización, aprovechar y desarrollar las habilidades y competencias del personal a su servicio, que le permita enfrentar los nuevos desafíos de las dinámicas del sector editorial en la actualidad. (CLC Colombia, s.f.).

A nivel general, al interior de CLC Colombia, existe una estructura del área del Talento de Humano que cuenta con documentos como manuales, políticas y procedimientos que soportan sus procesos, sin embargo, existen oportunidades de mejora respecto al diseño de estrategias que fortalezcan las habilidades de sus colaboradores, fomenten la participación activa y aumenten la productividad en el entorno laboral, promoviendo así el bienestar y el desarrollo profesional y personal de los empleados, además de trabajar la manera continua, la satisfacción laboral a través de prácticas que consideren aspectos personales, físicos e intelectuales.

En este contexto, se requiere un Modelo de Gestión del Talento Humano que posibilite estructurar, alinear y optimizar las políticas y procesos correspondientes como factores clave de la productividad, eficiencia y competitividad de la empresa en el entorno actual.

## MODELO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO CLC COLOMBIA

### **1.1 Descripción del problema**

De acuerdo con lo anteriormente expuesto, la empresa CLC Colombia, en la actualidad, no cuenta con un Modelo de Gestión del Talento Humano, lo cual no le permite aprovechar las habilidades y competencias del Talento Humano a su servicio.

### **1.2 Pregunta de investigación**

¿Cómo promover las habilidades y competencias del talento humano de CLC Colombia con fines de mejora en la productividad laboral en el contexto actual?

## **2. Objetivos**

### **2.1 Objetivo general**

Diseñar un modelo de Gestión de Talento Humano para la empresa CLC Colombia, que le promueva las habilidades y competencias de su personal.

### **2.2 Objetivos específicos**

- Establecer en la literatura los referentes teóricos necesarios para plantear un modelo de gestión del talento humano.
- Realizar un análisis situacional al proceso de gestión de talento humano de CLC Colombia que permita conocer su estado actual, identificar fortalezas y oportunidades de mejora.
- Determinar los elementos necesarios que componen un Modelo de Gestión de Talento Humano y que se adapte a las necesidades de CLC Colombia.
- Formular un plan de implementación para el modelo de gestión del talento humano diseñado.

### 3. Justificación

En CLC Colombia se identifican nuevos patrones en la interacción con las comunidades donde desarrolla sus actividades, generándose nuevos hábitos de consumo de su oferta, además de una creciente demanda y valoración de los servicios asociados al propósito de la entidad, por tanto se evidencia la necesidad de estructurar un modelo de gestión de talento humano pertinente para la realidad de la empresa, con el fin de, como lo menciona Snell (2020), con el fin de no relegar la labor del talento humanos a tareas, sino por el contrario, se comprometan con la administración del cambio de estrategia de negocio de forma sistemática y con beneficios cuantificable.

Con el Modelo de Gestión de Talento Humano que se estructure, CLC Colombia se beneficiará porque tendrá herramientas que le permitan captar, generar y mantener el personal más cualificado, logrando incrementar la calidad percibida en la producción, distribución y entrega de los productos y servicios a sus clientes y comunidades objetivo; considerando estos esfuerzos como una fuente de ventaja competitiva.

Lo anterior estará reflejado en la mejora significativa de la competitividad de la empresa, indicando medidas cuantificables para incrementar su productividad y gestionar oportunamente los requerimientos del mercado, lo cual se logrará con la estructuración del Modelo de Gestión de Talento Humano propuesto en esta investigación, pues a través de este se podrá identificar fortalezas y debilidades del proceso actual, contando con resultados visibles a corto plazo y abasteciéndose a largo plazo de las competencias esenciales capaces de producir ventajas competitivas durables para CLC Colombia.

Las ventajas que pueden tener para CLC la aplicación de este diagnóstico con el fin de adoptar el Modelo de Gestión de Talento Humano es que le permite tener una imagen real sobre el estado de la empresa más allá de lo formal; es decir, de modo que pueda identificarse las oportunidades de mejora, lo que ayuda a incrementar la

## MODELO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO CLC COLOMBIA

productividad, optimizar recursos y reducir costos, además de aumentar la calidad en el servicio y los productos ofrecidos a raíz de progreso en el rendimiento del equipo de trabajo.

Los resultados del proyecto se alinean con la estrategia de CLC Colombia, para la que es importante mejorar y definir un Modelo de Gestión del Talento Humano, que le permita contar con personal calificado al unir no solo lo técnico si no lo actitudinal; es decir, con la propuesta a plantear se pretende realizar la evaluación completa de los candidatos, identificando sus cualidades, habilidades, fortalezas y debilidades, lo que permitirá tomar las mejores decisiones, además de contar con procesos y procedimientos definidos y documentados con la normatividad vigente, además de involucrar a toda la empresa, alinear a los equipos de trabajo, teniendo en cuenta que cada colaborador debe tener claro lo que debe hacer, por qué debe hacerlo, para qué lo va a hacer y sobre todo entender el impacto directo que tiene su desempeño en el éxito de la organización.

De acuerdo con el artículo de la Revista Científica Ecociencia, se analiza que para CLC es necesario afianzar el liderazgo, la conducta y el rendimiento del personal, alineándolos con la misión y visión de la organización, adoptando un enfoque integral que permite a las áreas de la organización abordar los retos de la mejora continua. Esto implica redefinir o crear nuevas formas de colaboración que trasciendan el empleo tradicional, teniendo en cuenta la adaptabilidad a diversas condiciones laborales para mantenerse competitivos en aspectos como la comunicación, la creatividad y el liderazgo empático, que son fundamentales para la gestión del talento humano. (Alarcón Quinapanta & Hernández Junco, 2024).

#### **4. Marco Institucional**

CLC Colombia es catalogada como mediana empresa, dentro de su objeto social se encuentra la distribución de literatura y recursos cristianos, la información contenida en este documento fue extraída del del documento de Política de Gestión Humana CLC 2022 GHU-POL-01 y de la página oficial de CLC Colombia.

A continuación, se presenta la información general y estructura organizacional de la empresa.

##### **4.1 Presentación general la empresa**

Centros de Literatura Cristiana (CLC), nace como una organización internacional con sede en Inglaterra, dedicada a la distribución de la biblia, donde fueron abordando otros documentos con el ánimo de integrar libros y variedad de documentos cristianos con el ánimo de servir al Señor Jesucristo, de manera que las personas puedan venir al conocimiento de la fe y a la madurez.

Actualmente CLC tiene presencia en 63 países, consolidándose como una librería cristiana sin ánimo de lucro mediante 45 años de presencia y servicio en Colombia, con la misión de dar a conocer la palabra de Dios y crecer en la madurez del Señor Jesucristo; para esto, cuenta con un equipo integrado por 81 personas; cuenta con 3 sedes en la ciudad de Bogotá y librerías en Medellín, Cali, Tunja, Ibagué, Barranquilla y Quibdó, integrando 3 centros de distribución a nivel nacional, además de contar con una tienda online con más de 4.000 productos y diferentes medios de pago.

##### **4.2 Referentes estratégicos**

De acuerdo con los documentos e información proporcionada por CLC Colombia y publicada en su página web <https://www.clccolombia.com/ministerio> a continuación se presentan, se presentan los referentes estratégicos de la organización.

## MODELO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO CLC COLOMBIA

### **Misión**

El propósito de CLC es honrar a Dios haciendo que la literatura y recursos cristianos estén disponibles en todas las naciones, para ayudar a las personas a llegar a la fe y a la madurez en el Señor Jesucristo.

### **Visión**

Ser una organización comprometida con Dios, que contribuye con la extensión del evangelio de Jesucristo a través de la literatura cristiana, sirviendo con excelencia y de manera integral a todo pueblo y nación, dando la máxima Gloria a Dios.

Para Multiplicar:

Librerías que impacten a la comunidad.

La publicación y distribución de la Palabra de Dios y de los medios de comunicación cristianos que cambien vidas.

La dotación de recursos para proyectos en todo el mundo.

### **Valores**

Fe, compañerismo, sacrificio y santidad. (CLC Colombia, 2024, parr. 1-6)

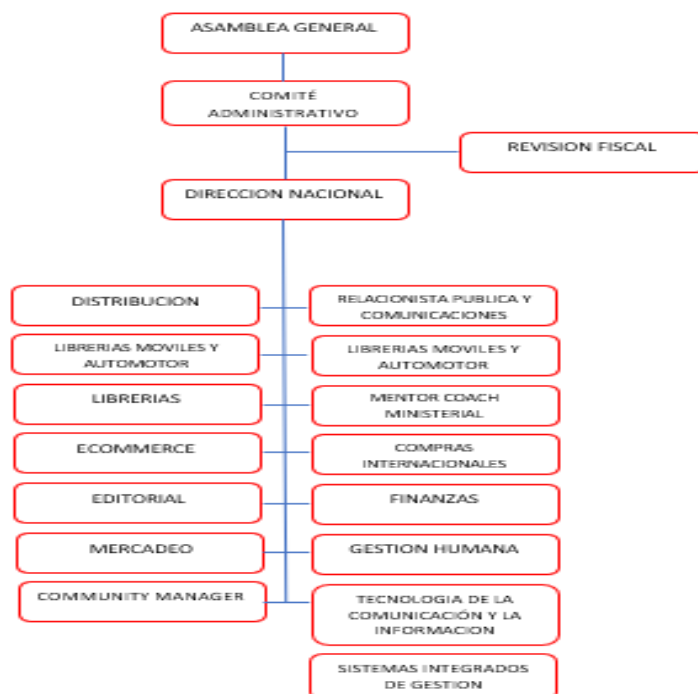
### **4.3 Estructura organizacional**

La estructura organizacional de CLC Colombia está conformada por una Asamblea General, un Comité administrativo, Revisoría Fiscal, la Dirección General, con las áreas de Librerías Móviles y Automotor, Librerías, E-commerce, Editorial, Mercadeo, Community Manager, Relaciones Públicas y Comunicaciones, Mentor Coach Ministerial, Compras Internacionales, Compras Nacionales, Finanzas, Gestión Humana, Tecnología de la Información y la Comunicación y, Sistemas Integrados de Gestión; a continuación, se presenta el organigrama general establecido por la compañía, distribuido por áreas funcionales.

## MODELO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO CLC COLOMBIA

**Figura 1.**

*Organigrama General CLC Colombia*



*Nota:* Manual de Inducción CLC Colombia, 2023

Con esta estructura organizacional CLC Colombia muestra una estructura con dependencias directas, lo que permite al equipo de trabajo especializarse en sus puestos de trabajo.

### 4.4 Productos y servicios ofertados

Entre sus actividades se encuentran las labores de edición, producción y publicación de manuscritos mediante la editorial propia o de derechos de publicación de terceros, atendiendo su respectiva distribución y comercialización a través de librerías propias, centros de distribución y canales electrónicos; contando con cerca de 10.000 ítems, cursos, seminarios, conversatorios y encuentros.

Dentro de la gama de productos, CLC Colombia oferta las siguientes líneas de Libros, Biblias, Estudio, Niños/ Jóvenes, además de la realización de diferentes eventos

## MODELO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO CLC COLOMBIA

como conferencias, conversatorios, seminarios virtuales, Seminario de la Biblia Thompson en Colombia, programa AMO, entre otros.

La comercialización del material con enfoque cristiano se realiza principalmente a iglesias, fundaciones, librerías cristianas y público en general, con el fin de expandir el Evangelio de Nuestro Señor Jesucristo en todas las naciones, por medio de la edición, producción, promoción y distribución de la Biblia, literatura y productos con mensaje cristiano, apoyados en los medios de comunicación social y las TICS.

Adicionalmente, CLC Colombia tiene como objeto social principal realizar labores de desarrollo social y cultural para la comunidad en general, que se enfocan en la protección, asistencia y promoción de los derechos de las poblaciones de especial protección constitucional, minorías, poblaciones en situación de vulnerabilidad, exclusión y discriminación; la promoción y apoyo a entidades sin ánimo de lucro que ejecuten acciones directas en el territorio nacional en alguna de las actividades meritorias descritas en el artículo 359 del Estatuto Tributario; la prevención del uso y consumo de sustancias psicoactivas, alcohol y tabaco; actividades de promoción y desarrollo de la actividad cultural, actividades de desarrollo empresarial.

### **4.5 Análisis del sector**

Con anterioridad de la pandemia, la producción de libros se encontraba concentrada en menos empresas, según la Cámara Colombiana del Libro, se pasó de 174 empresas dedicadas a la edición y/o comercialización de libros en 2013 a 163 en 2015, así mismo, de vender 38'147.000 ejemplares por un valor de 618'783.000 de pesos en 2013 a 602'688.000 de pesos representados en 34'553.000 de ejemplares en 2015 Cabe aclarar que las actividades del sector se pueden clasificar en editoriales de libros, puntos de venta de libros y finalmente en importadores y distribuidores de libros, con sus respectivas combinaciones de acuerdo con el nicho de lectores y comunidad a la cual

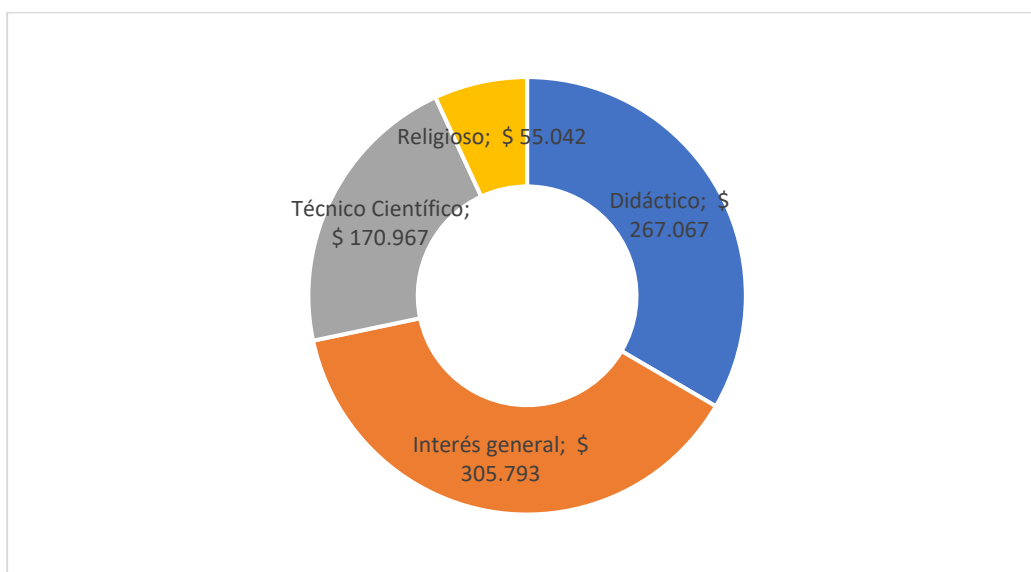
## MODELO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO CLC COLOMBIA

están dirigidos, como es el caso de CLC Colombia, que participa en los tres segmentos y servicios complementarios. (Cámara Colombiana del Libro, 2016).

Según la misma Cámara Colombiana del Libro, se presenta un total de ventas en los 12 meses del 2019 por \$798.838 millones, lo que había representado un incremento de 4,7% con respecto al 2018 (Cámara Colombiana del libro, 2021), donde lo que más se vendió fueron los textos del subsector de interés general con 38,3% de las ventas, seguido de las escolares con 33,4%, los técnicos científicos con 21,4% y finalmente los religiosos con 6,9%. (Cámara Colombiana del Libro, 2021).

### **Figura 2.**

*Ventas Netas en miles de millones de pesos por Subsector 2019*



*Nota:* Elaboración propia, representa la distribución de las ventas netas por subsector en el 2019.

Debido a los impases de la pandemia y la inoperancia de las librerías, editoriales y distribuidoras de libros frente al cierre económico, se plantearon varios retos para los cuales no estaban preparados, donde la oferta de 20.735 títulos en 2020 mejora un 3,7% frente a la oferta de 2019, pero no logra recuperar la oferta de 21.205 títulos ofertados en 2018, sin embargo, a pesar de esa mejora en oferta de títulos de 2019 a 2020, los títulos

## MODELO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO CLC COLOMBIA

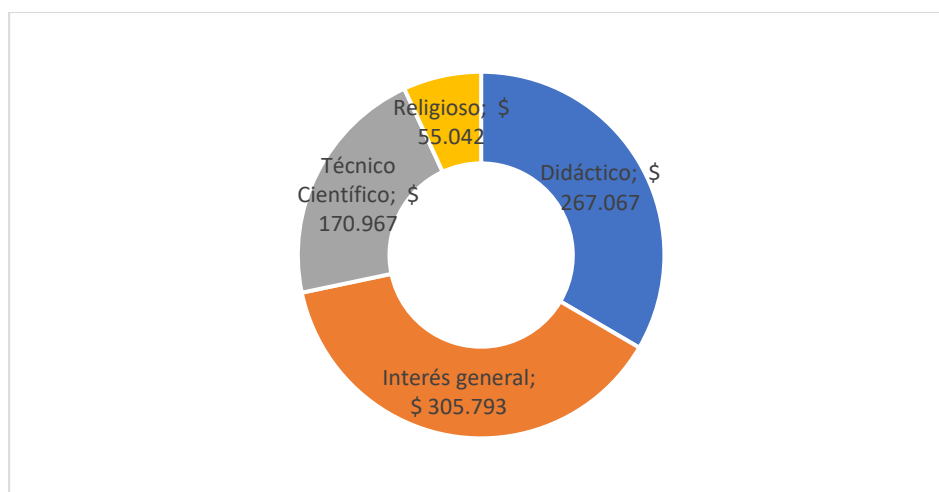
ofertados en formato impreso disminuyeron de 17.075 en 2019 a 16.154 en 2020, reflejando una disminución del 3.3%.

Si bien se afirma que el número de librerías se mantiene, fueron las librerías que plantearon un comercio electrónico las cuales generaron resultados satisfactorios en la pandemia, marcando la predominancia de este canal para la comercialización de libros físicos, además que se mantiene una baja participación de los libros electrónicos con 3.747 títulos y 474 títulos en audio libros. (Cámara Colombiana del Libro, 2021).

En ese sentido, es claro que las ventas de libros reflejan el bajo interés de los colombianos por la lectura durante la pandemia en 2020, dado que sumaron 670'442.00 pesos, siendo un 16% menos que el 2019, donde algunos subsectores tuvieron bajas más sensibles que otros, en particular el subsector religioso cayó un 41,6% frente al 2019. ( Cámara Colombiana del Libro, 2021).

### **Figura 3.**

*Ventas Netas en miles de millones de pesos por Subsector*



*Nota:* Elaboración propia, representa la distribución de las ventas netas por subsector en el 2020.

En la misma tendencia a la baja tanto en ventas netas como ejemplares vendidos, los canales de ventas reflejan este comportamiento igualmente tendiente a la reducción

## MODELO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO CLC COLOMBIA

en las ventas directas (-16,3%), cadenas de librerías (-35,4%) y grandes superficies (-67,3%), desplazando parte de esta demanda al canal de distribuidoras (8,2%) y un especial repunte de las librerías virtuales (410,8%), dentro de la reducción de las ventas del sector (Cámara Colombiana del libro, 2021).

En lo particular del subsector religioso, es de resaltar que, a diferencia de los otros subsectores, aumentó la cantidad de ejemplares impresos promedio por título de 3.760 en 2019 a 4.357 en 2020, marcando una diferencia con la tendencia negativa con los demás subsectores (Cámara Colombiana del libro, 2021), reflejando una oportunidad dentro de la contracción general del sector de libros en Colombia.

De otro lado, la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura, UNESCO, recomienda que, por cada 7.500 habitantes de un país, haya una librería, como parte de su mobiliario cultural. Actualmente Colombia cuenta con una librería por cada 100.000 habitantes, están registradas 484 librerías en el territorio nacional, en 48 ciudades y 24 departamentos del país, incluyendo librerías independientes, religiosas, universitarias, jurídicas y de cadena, 189 se encuentran en Bogotá, 91 en Medellín, 28 en Cali, 21 en Barranquilla y 14 en Bucaramanga.

Por su parte, el Centro Regional para el Fomento del Libro en América Latina y el Caribe, realizó la publicación: “En defensa de las librerías”, ofreciendo recomendaciones sobre políticas públicas, gremiales e individuales para el fortalecimiento de las librerías en Iberoamérica, con el ánimo de propiciar condiciones que posibiliten su continuidad y adaptación a cambios en formas de circulación y acceso a los libros ya instalados. (Rodríguez, 2019).

Según, según la Asociación Colombiana de Librerías independientes, (ACLI, 2024), la competencia desleal de los ecommerce extranjeros es uno de los retos a los que se enfrentan las librerías, toda vez que éstas deben asumir el pago de comisiones bancarias, impuestos, gastos administrativos y de personal, por lo que el margen de

## MODELO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO CLC COLOMBIA

utilidad es mínimo, por lo que los precios los precios que ofrecen las librerías tradicionales, son menos competitivos.

De acuerdo con Benchimol (2023) en el libro Modelos de negocio innovadores en la industria editorial de América Latina, el sector editorial ha subsistido y se ha basado tradicionalmente en de la comercialización de un único producto (libros impresos) por medio de canal único (librerías), modelo que se complementaba con otros como ser la venta de servicios o la distribución de contenidos a instituciones y gobiernos; con el paso del tiempo, en los últimos veinte años surgieron una serie de proyectos que implican nuevas formas de monetización, aprovechando las nuevas tecnologías para dar respuestas a muchos de los viejos y nuevos desafíos del sector, llevando a una inminente diversificación de sus fuentes de ingreso para su sostenibilidad en el mercado.

De acuerdo con el estudio realizado por Marín Colorado & Agudelo Ochoa (2022), se abordan algunas mejoras en las que deberían trabajar las librerías como empresas privadas, de la mano de instituciones y agremiaciones estatales y privadas, en las que se resaltan recomendaciones como mejorar la experiencia de compra por medio de las páginas web, mejorar los servicios de mensajería, creación de alianzas con diferentes entidades públicas y privadas para integrar a las librerías en el diseño de programas de fomento de la lectura, así como diseñar programas de capacitación de librereros principalmente en aspectos administrativos y servicio al cliente.

En términos de vinculación laboral, la industria presenta cifras en el mismo sentido, donde las empresas editoriales comerciales emplearon a 4.332 personas en 2020, siendo esta cifra un 25,1% menor con respecto al 2019 (Cámara Colombiana del libro, 2021), dejando entrever la importancia de que las organizaciones como CLC Colombia deban realizar una propuesta de valor integrada con los servicios que ofrece actualmente, con el ánimo de mantener el nivel de empleabilidad e impacto en las comunidades donde presta sus servicios.

## MODELO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO CLC COLOMBIA

Así pues, la Dirección de CLC Colombia se encuentra en un escenario que requiere un plan de fortalecimiento que le permita ahondar en sus demás propuestas de valor y ajustar la oferta actual de servicio y medios digitales, con el ánimo de obtener cifras superiores al promedio de la industria y aprovechar la oportunidad en el subsector religioso para la maximización de utilidades, donde se hace necesario contar con el contenido que quieren encontrar los lectores y un buen servicio mediante personal capacitado, así lograr el resultado deseado para el posicionamiento sólido frente a otras propuestas en el nicho de lectores religiosos.

## **5. Marco de Referencia**

La organización de individuos y su direccionamiento hacia el mismo objetivo, ha progresado de manera diversificada al mismo ritmo de la evolución de las personas en la sociedad, hasta llegar a ser complejos sistemas que interactúan dentro del entorno de una sociedad globalizada, así las cosas, las organizaciones no se pueden ver como sistemas cerrados que no necesitan recursos externos, desarrollando procesos de cooperación o de competencia (Rojas López, 2017).

En consecuencia, se aborda el marco de referencia desde varios ejes temáticos principales: se analizan diferentes modelos de gestión de talento humano, explorado principios, conceptos y enfoques de modelos de talento humano como motor clave para la adaptabilidad y la resiliencia. Luego, se contempla el desarrollo y potenciación del talento humano en las organizaciones, mediante el estudio de la identificación y desarrollo de habilidades y competencias para el crecimiento organizacional; finalmente, se analiza en la Cultura Organizacional y bienestar laboral orientado al cambio, para promover el compromiso y la colaboración en las organizaciones, así como la gestión del cambio y liderazgo para promover el desarrollo del talento humano.

### **5.1 Evolución, enfoques y modelos de la gestión del talento humano**

La gestión del talento humano ha evolucionado considerablemente desde sus orígenes, transformándose de una función meramente administrativa a un componente estratégico esencial en las organizaciones modernas. A medida que las empresas han reconocido la importancia de su capital humano como un diferenciador, la gestión del talento ha pasado de enfocarse exclusivamente en procesos operativos como la contratación y la administración de personal, a incluir una variedad de enfoques y modelos destinados a maximizar el potencial y el rendimiento de sus trabajadores.

## MODELO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO CLC COLOMBIA

En sus primeras etapas, la gestión del talento humano se centrada en la administración de recursos, con un énfasis predominante en la gestión de nóminas, el cumplimiento de las normativas laborales y el manejo de las relaciones laborales. Sin embargo, con el tiempo, se ha reconocido que los trabajadores no son simplemente recursos, sino activos estratégicos cuya habilidad, motivación y desarrollo pueden impactar significativamente en la competitividad y el éxito organizacional.

En la actualidad, existen diversos enfoques y modelos que reflejan esta evolución en la gestión del talento humano. Modelos como el de gestión por competencias ha ganado relevancia, centrando la atención en el desarrollo de habilidades y en la planificación de trayectorias profesionales que beneficien tanto al individuo como a la organización.

### **5.1.1 La evolución de la organización y los recursos humanos**

El economista Adam Smith hablo de la división y la especialización del trabajo como una forma de incrementar la calidad y destrezas de cada uno de los trabajadores en actividades específicas y de ahorrar tiempos; sin embargo, fue solo hasta comienzos del siglo XX que comenzó a desarrollarse la Teoría de la administración clásica de Henry Fayol y la teoría de administración científica de Frederick Taylor. (Rojas López, 2017).

Taylor tenía como premisas básicas el aumento de la productividad y de las ganancias de la mano con la primera revolución industrial, proponiendo una mejora de la eficiencia mediante la especialización, estructuración, racionalización y división del trabajo (Barba Álvarez, 2022).

De manera complementaria, autores como Harrington Emerson, conocido por como el primer científico en estudiar los procesos de selección y análisis de empleados, citado por Zuluaga Giraldo (2007), añade que se debe tener un plan definido y alineado

## MODELO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO CLC COLOMBIA

con las metas, donde se debe mantener una orientación y supervisión de los empleados, indicando varios elementos para ello, como actividades estandarizadas, instrucciones precisas, planes de incentivos eficientes para recompensar el mayor rendimiento y la eficiencia.

En ese mismo sentido, Zuluaga (2007) señala que Henry Ford circunscribe los elementos necesarios para racionalizar el proceso de producción y lo respectivo a las líneas de montaje, iniciando la producción en serie y grandes cantidades de productos estandarizados, mediante los principios de intensificación, economicidad y productividad

Igualmente, Zuluaga (2007) señala que Henry Fayol busca igualmente el aumento de la productividad, pero a diferencia de Taylor, este se enfoca en productividad de la organización como un todo global a través de su estructura, proponiendo seis funciones básicas en las cuales toda empresa puede ser dividida, además del proceso administrativo de cinco etapas, planeación, organización, dirección, coordinación y control.

De acuerdo, con Rojas (2021), como oposición al tradicional modelo científico, donde las personas eran tratadas como una extensión de la máquina priorizando la productividad de la operación y la organización, surge el enfoque para hacer énfasis en la importancia de las condiciones personales y sociales de los trabajadores como elemento fundamental dentro de las organizaciones, el cual desarrollado por Elton Mayo en la teoría de las relaciones humanas, donde se reconoce la complejidad de las personas con sus sentimientos, deseos y temores, tomando relevancia en la administración el liderazgo, la motivación y la satisfacción de necesidades humanas.

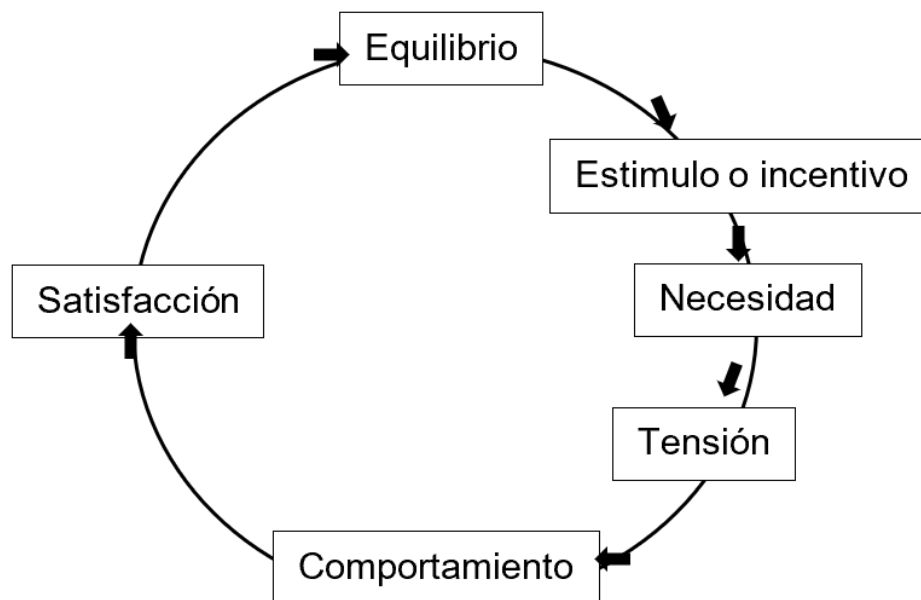
Para Koontz & Weihrich (2012), el principal autor que definió las necesidades humanas es Abraham Maslow, quien clasifica las necesidades.

**Figura 4.***Pirámide de Necesidades de Maslow*

*Nota:* Administración, una perspectiva global. (Koontz, H., & Weihrich, H., 2004).

**Figura 5.**

*Etapas del ciclo motivacional, que dan como resultado la satisfacción de una necesidad*



*Nota:* Introducción a la teoría general de la administración. (Chiavenato, 2019).

En ese mismo sentido, la teoría de relaciones humanas reconoce la enorme influencia del liderazgo en el comportamiento de las personas, consolidando este

## MODELO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO CLC COLOMBIA

elemento en todos los tipos de organización humana, generando distintas teorías sobre la temática, donde el líder puede caracterizarse de distintas maneras, donde necesariamente logra comunicar e inspirar a los miembros de la organización, trazar una ruta a seguir y ayudar al logro de los objetivos planeados (Koontz & Weihrich, 2012).

En ese sentido, podemos considerar a una organización como un plan de actividades humanas que no empieza a funcionar hasta que no se hayan seleccionado a las personas para los roles y actividades a realizar (Abril Freire, 2018).

Por tanto, la mayor dificultad de cualquier organización consiste en como reclutar, seleccionar, capacitar y asignar a los colaboradores con el objetivo de asegurar una mayor efectividad y productividad (Schein, 1982).

### **5.1.2 Enfoque estratégico de Gestión de Talento Humano.**

La Gestión del Talento humano (GTH) es producto de los cambios que han surtido a lo largo de la teoría clásica de la administración, donde se gestionaba como las relaciones del entorno industrial con las personas, poniendo énfasis en las normas y controles rígidos; enfoque que tomo un cambio a mayor intensidad y profundidad, impulsado por cambios en una dinámica en mayor medida exponencial que lineal.

La GTH atravesó por un proceso de evolución más fuerte después de la era de la industrialización clásica y lo referente a las guerras mundiales, posteriormente en la era de industrialización moderna desarrollada en la segunda mitad del siglo XX, se concibe como la administración de recursos humanos con énfasis en los objetivos organizacionales para dirigir la empresa; solamente hasta la era de la información a inicios en lo 90tas y hasta la fecha, se empieza a hacer referencia a una GTH como la conocemos actualmente. (Abril Freire , 2018).

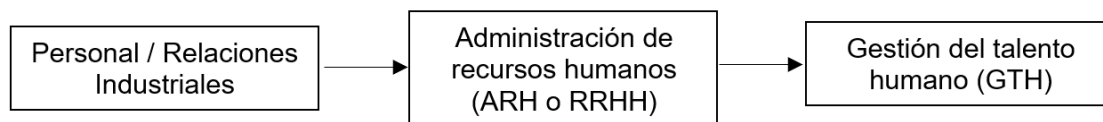
En este contexto dinámico se generaron cambios particularmente significativos en las tareas y habilidades, visión se evidencia a partir de los conceptos de Miguel David

## MODELO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO CLC COLOMBIA

Rojas López en su obra titulada “Ingeniería administrativa”, así como se ilustra a continuación.

### **Figura 6.**

*Visión de los recursos humanos en el tiempo*



*Nota:* Ingeniería Administrativa. (Rojas, 2017)

Así es como la GTH resalta por su llamado a entregar un aporte estratégico, donde además de cumplir con ocupaciones diarias, se espera que permita a la organización el desarrollo a plenitud de los objetivos previstos, donde usualmente no son las unidades de talento humano las que marcan las políticas a seguir (Becker, Huselid, & Ulrich, 2001), las cuales son establecidas de manera tradicional o por medio de un proceso de direccionamiento estratégico procedente de la propia dirección o gerencia general, donde aún en estos casos, los gestores de talento humano deben mantener su criterio propio y dar el asesoramiento y dirección adecuado (De Lucas, 1983).

En ese mismo sentido, se consideran las nuevas realidades para abordar no solamente un papel operativo del talento humano, pues la economía considera aparte de los capitales físicos, el capital intelectual para crear valor a lo largo de sus organizaciones y cadenas de suministros donde se desarrollan, llamado a las unidades de talento humano a desempeñarse como pilares estratégicos en el desempeño de la actividad organizacional (Becker, et. al., 2001).

Finalmente, podemos referirnos a la GTH como un sistema compuesto por métodos, técnicas, procedimientos, disposiciones, prácticas, políticas y disposiciones orientadas al mejor aprovechamiento de la competencia humana al servicio de las

## MODELO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO CLC COLOMBIA

organizaciones, satisfaciendo necesidades humanas colectivas en un ambiente de armonía, superación y progreso para todos sus grupos de interés (Abril Freire , 2018).

### **5.1.3 Enfoque Clásico de la Administración**

Para tener el contexto de las características de los primeros modelos de gestión humana, es necesario partir del enfoque Clásico de la Administración, el cual fue desarrollado por Henri Fayol (1841-1925) quien, a través de la organización, se esmeró por aumentar la eficiencia de su empresa, aplicando principios generales de administración con bases científicas e ideas que hacen parte de las bases del llamado enfoque clásico tradicional de la administración. El énfasis en la estructura es su principal característica. (Torres, 2024).

De acuerdo con Torres (2024) Henry Fayol parte de la premisa que la empresa puede ser dividida en los siguientes seis grupos: primero las funciones técnicas, relacionadas con la producción de bienes o servicios de la organización; segundo, funciones comerciales como compra y venta; tercero, las funciones financieras, relacionadas con la consecución y administración de los capitales de la empresa; cuarto, las funciones de seguridad, como la protección y preservación de los bienes y las personas de la empresa; quinto, funciones contables, se relacionan con el manejo de los inventarios, registros contables, balances, costos y estadísticas de la organización y sexto, la función administrativa, que trata de la coordinación y sincronización las demás funciones de la compañía, con aspectos fundamentales como planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar.

Así mismo, Torres (2024) manifiesta que los Principios de la Teoría Clásica de la Administración, se relacionan con la subordinación de intereses particulares: Por encima de los intereses de los empleados están los intereses de la empresa. Dentro de las principales características se encuentran las siguientes funciones: Unidad de Mando,

## MODELO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO CLC COLOMBIA

Unidad de Dirección, Centralización, Jerarquía, División del trabajo, Autoridad y responsabilidad, Disciplina, Remuneración personal, Orden, Equidad, Estabilidad y duración del personal en un cargo, Iniciativa, Espíritu de equipo. La Teoría Clásica de la Administración buscaba aumentar la eficiencia de la empresa por medio de la forma y disposición de los órganos componentes de la organización (departamentos), y de sus interrelaciones estructurales.

Al hablar de talento humano, puede decirse que es un término reciente toda vez que sus inicios datan del año 1900, momento en el cual la industrialización clásica se caracterizaba por considerar a las personas como un recurso de producción más junto con máquinas, equipos y capital, existían restricciones respecto al cambio y a la innovación. Para el año 1950, durante la época de industrialización neoclásica, caracterizada porque se reemplaza el modelo anterior puesto que se comienza a tener en cuenta la innovación además que la estructura de la organización humana fue adoptada. Hacia 1990, durante la llamada era del conocimiento, reconocida por los cambios inesperados y donde la tecnología juega un papel muy importante para obtener información en tiempo real y el conocimiento, el capital humano y el capital intelectual son la base de lo que actualmente se conoce como Gestión del talento humano. (González Fernandez, 2004).

Respecto a la evolución histórica de la gestión del factor humano en las organizaciones, hasta finales del siglo XX, González Fernandez (2004), destaca cuatro periodos; primero: Administración de personal, (1880-1945), ve al hombre como máquina y la organización científica del trabajo; segundo: Relaciones Industriales Dirección de Personal o del desarrollo, (1945-1970), Escuela Relaciones Humanas Individualistas, destaca al hombre como parte de un grupo y como persona; tercero (1970 y 1990), época de cambio, se introduce la la Dirección de Recursos Humanos, contempla la Conducta organizacional (Perspectiva micro y macro) y la Teoría General de Sistemas

## MODELO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO CLC COLOMBIA

Teoría Contingente; cuarto: periodo activo estratégico (1990-2000), hace referencia a la Dirección estratégica Recursos Humanos y a las Teorías Contingente y Organizacional.

En la actualidad el término Recursos Humano se encuentra relegado y en las empresas se habla de Talento Humano. Según Dressler & Varela Juarez (2011), la estrategia de administración de personal o integración incluye tres actividades principales: en primer lugar se encuentra el reclutamiento y selección, el cual se relaciona con el análisis de cargos, planeación y reclutamiento de candidatos, entrevista y selección de trabajadores; en segundo lugar está la capacitación y desarrollo, así como administración y evaluación de desempeño de los empleados, en tercer lugar se menciona la remuneración o compensación, que incluye establecimiento de planes salariales, retribuciones e incentivos económicos, prestaciones y servicios.

### **5.2 Modelos de Gestión del Talento Humano**

El proceso de gestión del talento humano ha venido tomando fuerza a través de los años, convirtiéndose hoy en el mundo empresarial en uno de los factores indispensables para el éxito de toda organización, pues a través de este proceso se evidencia la evolución tanto de las empresas como del talento humano con el que estas cuentan para desarrollar sus actividades y mejorar la productividad y posicionamiento en el mercado, tomando como base el factor humano como esencia principal en el éxito de toda organización, es por ello que las empresas han invertido y mejorado su estructura organizacional, incluyendo en sus procesos el Modelo de Gestión Humana mejorando los procesos de selección, capacitación, evaluación y compensación. (DeCenzo & Robbins, 2001).

Los autores DeCenzo & Robbins (2001), destacan 4 funciones enfocados a: generación de empleo, Selección de personas, Capacitación y desarrollo, incentivos y motivación, retención del personal; mientras que Alles (2005), establece cinco grandes

## MODELO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO CLC COLOMBIA

procesos para el área: Lista de chequeo de puestos de trabajo, Formación / Selección, Compensaciones, Desempeño y Carreras; teniendo en cuenta esta diversidad de conceptos, los dinamizadores del Talento Humano en las organizaciones encuentran incertidumbre en relación a la definición del modelo de gestión del talento humano a seguir e implementar, pues la idea de este modelo es mejorar los procesos y procedimientos que definen el talento humano en una organización.

A partir de las definiciones encontradas por diversos autores se puede establecer la definición de la Gestión del Talento Humano como una gestión de procesos de selección, capacitación, bienestar, evaluación de desempeño, estímulos y seguridad y salud en el trabajo encaminados para buscar el mejoramiento continuo de la productividad y la satisfacción y retención del Talento Humano, hoy en día razón de ser de las organizaciones.

Con base en lo anterior podemos definir que la Gestión Humana dentro de toda organización tiene 3 tareas básicas: Selección, Permanencia y Desarrollo; enfocadas hacia el ser humano, quien es considerado como el actor fundamental para la generación de ventajas competitivas dentro y fuera de las organizaciones; por esta razón el dinamizador del talento humano en la organización es el encargado de generar estas ventajas competitivas que la hacen superior a las demás organizaciones, logrando el equilibrio entre el proceso de selección del talento humano y el incremento de la productividad, identificando así los procesos y procedimientos a seguir de manera organizada lo que le aportara a la prestación del servicio brindado por el talento humano y la satisfacción tanto de los clientes internos como externos.

De acuerdo con Vallejo Chávez (2016), el modelo de gestión del talento humano requiere reclutar, seleccionar, orientar, recompensar, desarrollar, auditar y dar seguimiento a las personas, según claves este modelo busca que los trabajadores tengan sentido de pertenencia, compromiso y total disposición para con la organización,

## MODELO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO CLC COLOMBIA

lo que conlleva a mejorar la calidad de los servicios y lograr una mayor productividad del talento humano, cumpliendo así con las metas y objetivos de la empresa.

Teniendo en cuenta lo anterior, en este análisis del modelo de gestión del talento humano, se tiene como base para la selección del personal las capacidades y cualidades de cada persona, lo que conlleva a verse reflejadas en excelentes resultados para ella misma y para la organización. En este sentido lo que se busca es tener claridad sobre la importancia de estas características en el ser humano como parte esencial y de permanente mejoramiento, buscando fortalecer las habilidades, destrezas y capacidades del talento humano (Mejía Giraldo et al., 2013).

En este orden de ideas vamos a analizar y describir los diferentes modelos de gestión del talento humano definidos actualmente.

### **5.2.1 Gestión por competencias**

La clave para que una organización sobreviva y se mantenga en el mercado con opciones de crecer es seleccionando el mejor Talento Humano, considerado hoy en día como el recurso más valioso para toda organización, es por esta razón que en el mundo moderno las competencias de cada persona son la base para el proceso de selección del mejor talento humano.

Es por esta razón que uno de los modelos de gestión del talento humano que actualmente ha tomado fuerza y se ha convertido en el referente y modelo a seguir por la gran mayoría de las organizaciones es el Modelo de Gestión del Talento Humano por competencias, el cual hace referencia y resalta la experiencia, conocimiento, capacidades, habilidades, aptitudes, actitudes, del talento humano para lograr el mejor desempeño dentro de la organización, el valor que genera ese nivel de conocimiento y cualidades se ve reflejado en mayor productividad, eficiencia, eficacia y efectividad. (Vallejo Chávez, 2016).

## MODELO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO CLC COLOMBIA

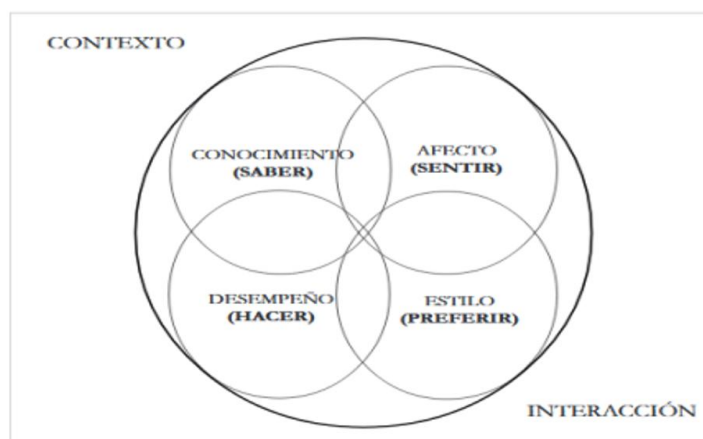
De acuerdo con Mulder (2007), el desarrollo de las competencias en el ámbito laboral se refleja en acciones como: responsabilidad, mayor toma de decisión, prestación de servicio con calidad, mayor productividad, actitudes, aptitudes, conocimientos y experiencias, competencias ejecutadas por el talento humano con el fin de ahondar esfuerzos para lograr los objetivos de la organización.

Según Trejos (2006), las competencias laborales son un sistema a base de conocimientos, habilidades, actitudes, aptitudes, capacidades, valores, todas estas poseídas por una persona base fundamental para la ejecución eficiente de su actividad laboral con un resultado positivo en tiempo y calidad, es decir una persona debe reunir todas estas competencias y combinarlas para el desarrollo de sus actividades.

Desarrollar las competencias en el ser humano, es una lucha constante y compleja, pues lograr que el ser humano explote y desarrolle sus habilidades, destrezas, capacidades no es tarea fácil, teniendo en cuenta que cada ser humano es un mundo y a veces se torna difícil que el área de talento humano logre combinar la personalidad con la experticia para producir la fórmula adecuada que se vea reflejada en el desempeño de sus funciones.

### **Figura 7.**

#### *Modelo de Gestión por Competencias*



*Nota:* Reproducido de (Tejada, 2003)

## MODELO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO CLC COLOMBIA

El modelo que se observa en la figura anterior representa las dimensiones que conforman las competencias del ser humano para el desarrollo de actividades laborales y personales. En estos círculos se representa la integralidad del comportamiento humano; lo que permite establecer que como mínimo existen cuatro dimensiones que interactúan entre sí para lograr el desarrollo de las competencias del talento humano, la primera hace referencia al conocimiento que se logra con el estudio y la experiencia adquirida; la segunda se enfoca en los afectos, es decir, a los sentimientos, apegos, simpática que son emociones que desarrolla el ser humano y que le permiten tener esa parte delicada para el desarrollo de sus actividades; la tercera dimensión se refiere al desempeño o trabajo; se enfoca al hacer, es decir como desarrollamos las actividades del día a día; y finalmente se encuentra la cuarta dimensión que hace referencia a las preferencias o distinciones que se caracterizan por las formas como se van construyendo las competencias que identifican al ser humano (Tejada Zabaleta, 2003).

Una de las principales dificultades que refleja los modelos por competencias es lograr determinar qué es lo esencial, es decir lo que establece las competencias reales del ser humano, pues en este proceso por identificar las competencias de una persona se pueden generar listados innumerables de competencias, las cuales en muchas ocasiones no muestran los segmentos conductuales completos de la persona, por esta razón este proceso requiere de personal con capacidades para seleccionar e identificar las personas correctas que reúnan las dimensiones anteriormente relacionadas. De acuerdo con Malvezzi S.(2002), existen cuatro aproximaciones teóricas sobre las competencias:

La explicación clásica. Basada en las habilidades. Esta definición busca el desarrollo de destrezas del talento humano para el desempeño laboral.

## MODELO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO CLC COLOMBIA

La aproximación etnometodológica. Se basa en la exploración empírica de las técnicas que utiliza el ser humano para realizar las actividades cotidianas como comunicar, tomar decisiones, pensar, actuar.

La teoría de las estructuras sociales. En esta teoría se analiza y determina el entorno para lograr el desarrollo de las competencias del individuo.

La perspectiva sociohistórica. Diseña una valoración del proceso dialéctico-histórico, señalando que las situaciones de un determinado momento definen las competencias a desarrollar en otro momento.

Teniendo en cuenta todo lo anteriormente expuesto, se considera que las organizaciones en el mundo moderno y competitivo en el que se encuentra el sector empresarial, requieren personas competentes en todos los grupos y áreas funcionales de su empresa, lo que se verá reflejado en resultados completos y cabales en los sistemas productivos; es por esto que el modelo de gestión por competencias está enfocado hacia dos beneficios e intereses comunes: Las empresas frente al logro y cumplimiento de sus objetivos y metas estratégicas y los intereses de las personas por su desarrollo y mejoramiento de calidad de vida en el ámbito laboral y personal.

### **5.2.2 Gestión por procesos**

Según, Díaz Piraquive (2008), la gestión por procesos o también conocido como Business Process Management (BPM) es una forma diferente de organizar el trabajo, consiste en poner el foco de atención en el punto de vista del cliente. De esta forma, se gestionan los procesos de una forma estructurada y se busca su mejora continua; en este sentido la gestión por procesos contribuye a una visión y herramientas que permiten a la organización mejorar y rediseñar su flujo de trabajo logrando así ser más eficientes e incrementar la productividad del talento humano, enfocándose siempre en las necesidades del cliente.

## MODELO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO CLC COLOMBIA

El modelo de gestión por procesos se enfoca en la mejora permanente de los procesos organizacionales dirigidos al cliente; las organizaciones que implementan este modelo lo que buscan es monitorear y evaluar su desempeño a través de procesos definidos y estandarizados, además de definir diagramas de flujos que le permitan tener un derrotero a seguir para mejorar en la calidad del servicio dirigido al cliente; en este tipo de modelo de gestión, también se busca optimizar la relación entre las diferentes áreas de la empresa, sistematizando también los flujos de trabajo y reduciendo así los costos. (Díaz Piraquive, 2008).

Teniendo en cuenta lo anterior, la organización que establezca el modelo de gestión del talento humano por procesos debe tener en cuenta los siguientes elementos:

Compromiso de la dirección

Sensibilización y formación

Identificación de procesos

Clasificación

Relaciones entre procesos

Mapa de procesos

Alinear la actividad a la estrategia

Establecer en los procesos unos indicadores de resultados

Realizar una experiencia piloto

Implementar el Ciclo PHVA para mantener resultados.

Estos elementos se deben implementar de manera simultánea y organizada, lo que permitirá que el modelo de Gestión del Talento Humano por procesos refleje un flujograma y una estructura que permita medir la eficacia en la prestación del servicio y los productos a ofertar, enfocado a la identificación de falencias en la prestación del servicio dirigido a los clientes externos, con el ánimo de mitigar la posibilidad de generar un resultado defectuoso antes de salir al mercado, es por esto que este modelo va

## MODELO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO CLC COLOMBIA

combinado y se implementa de la mano de un modelo de gestión de la calidad; el cual consiste en corregir, mitigar y perfeccionar constantemente los posibles errores para lograr la eficacia y eficiencia de la organización, implementando herramientas que le permitan conocer las necesidades del cliente y medir su grado de satisfacción.

### **5.2.3 Modelo de evaluación 360**

La evaluación 360 grados reside en un método para evaluar el desempeño a través del desarrollo de un cuestionario, en este se identifica factores como qué es lo que le gusta a la dirección de la persona evaluada y se da a conocer a través de una retroalimentación conjunta con los compañeros; La naturaleza de esta retroalimentación es confidencial, es decir es un tipo de evaluación que adoptan las organizaciones para identificar los componentes fuertes y débiles del empleado y así implementar un plan de mejora que permita incrementar su rendimiento.

Este cuestionario puede contener también preguntas abiertas y es aplicado a los evaluados, a los jefes inmediatos y a todos los que conforman el equipo de trabajo de determinada área, también se aplica a los clientes internos y externos que han sido atendidos por los trabajadores. De acuerdo con el resultado obtenido, se realiza un retrato del desempeño de cada persona.

Este método de evaluación enfoca su atención a lograr que el talento humano conciba de manera abierta y no sesgada el nivel de rendimiento que desarrolla dentro de la organización; de manera incógnita tanto los empleados como la alta dirección muestran una visión individual de cómo se divisa el trabajo del compañero, equipo de trabajo o un área determinada de la empresa.

Con base a lo anterior se puede determinar que la evaluación de 360 grados tiene siete etapas, de acuerdo con HumanSmart Consulting SC:

Preparación

## MODELO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO CLC COLOMBIA

Sensibilización

Proceso de evaluación

Recolección de datos

Reporteo

Retroalimentación

Planes de desarrollo

Teniendo en cuenta que todas las organizaciones son diferentes, no existe un solo modelo de encuesta 360 grados, por lo cual compartimos 5 modelos de encuestas 360 grados que se adaptan a las necesidades de la organización de acuerdo con su estructura.

Liderazgo

Habilidades interpersonales

Resolución de problemas

Motivación

Eficiencia

Para implementar y ejecutar una encuesta 360° es indispensable desarrollar las siguientes etapas:

### **Figura 8.**

#### *Etapas de Encuesta 360°*



*Nota:* Evaluación 360 HumanSmart Consulting SC

## MODELO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO CLC COLOMBIA

Aplicando este modelo en una organización, es viable establecer políticas más definidas sobre el proceso de reclutamiento interno, teniendo en cuenta los resultados de la evaluación aplicada, lo que contribuye en la selección objetiva del candidato idóneo para el trabajo a desempeñar, esta evaluación también permite elaborar planes de capacitación, resaltar el desempeño de los trabajadores que mostraron excelentes resultados, además de proporcionar información clara y objetiva respecto a partes claves del desempeño del individuo para conocer sus habilidades, destrezas y capacidades y así realizar una distribución idónea del equipo de trabajo; en conclusión se puede decir que este método permite una visión clara por parte de la organización para hacer una distribución adecuada de sus equipos de trabajo acorde a los resultados obtenidos.

De acuerdo con Huicab-García (2023), en la actualidad, las empresas deben esforzarse para ser percibidas como lugares seguros que brinden estabilidad para los trabajadores en tiempos de incertidumbre, por lo cual deben realizar ajustes para minimizar el impacto de diferentes variables que las pueden afectar y enfrentarse a los entornos BANI y VUCA, además de implementar acciones para la gestión y fidelización del talento humano por medio de estrategias como trabajo híbrido o trabajo flexible; movilidad interna, procesos continuos de aprendizaje, micro aprendizajes por medio de microcápsulas informativas, generación de redes de conocimiento, eliminando la clasificación del personal por generación e invirtiendo en programas de capacitación en herramientas digitales y trabajo en equipo.

Spotify implementó una estrategia en la cual permitió a sus 6,500 empleados trabajar desde cualquier lugar del mundo, lo que implicó la reducción de la rotación de personal en un 15% en el segundo trimestre de 2022, en comparación con el mismo trimestre de 2019, lo que demuestra que la flexibilidad laboral es uno de los beneficios más apreciados por los trabajadores, quienes se sienten más satisfechos y comprometidos cuando tienen esta opción en su lugar de trabajo. (Berg, 2022)

### **5.3 Cultura organizacional para desarrollar el talento humano**

Las organizaciones que quieran ser líderes en el mercado deben reconocer la importancia de centrarse en el desarrollo general tanto de la organización como de sus empleados y por lo tanto, plantear las acciones pertinentes de acuerdo con su contexto, adoptando un comportamiento de potenciación dentro de su estilo de gestión.

El compromiso laboral se describe como un comportamiento positivo y satisfactorio hacia el trabajo, caracterizado por la energía, la dedicación y la inmersión en las tareas laborales. La participación en el trabajo está relacionada con las actitudes, las intenciones y comportamiento de los empleados, toda vez que, si están comprometidos, confían más en su empleador, y a su vez, tienen actitudes e intenciones más positivas hacia la organización. Así mismo, el comportamiento de un líder está relacionado con experiencias de los empleados en el entorno laboral. Un mayor nivel de desarrollo se relaciona con una mayor claridad en las funciones. Adicionalmente, los empleados comprometidos prometen mayor productividad, mejor satisfacción del cliente, mayores beneficios y buenos resultados. (Saks, 2006).

Cuando un líder se centra en el desarrollo de los empleados, son más conscientes de las expectativas que se tienen, los niveles más altos de desarrollo se relacionan con los niveles más altos de impacto; por lo tanto, un líder que da poder, asegura que los empleados sientan que pueden influir en su trabajo, cuando los trabajadores son conscientes que su trabajo es significativo, serán más entusiastas en la realización de tareas relacionadas con el trabajo y demostrarán altos niveles de concentración. (Mendes & Stander, 2011).

Las exigencias actuales requieren los líderes y el talento humano en general, tengan una formación integral y permanente en múltiples disciplinas, adquiriendo conocimientos científicos, técnicos, económicos, productivos y humanísticos. Es necesario que cuenten con las habilidades y cualidades para desempeñar sus labores de la mejor manera, con

## MODELO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO CLC COLOMBIA

el fin de impulsar el crecimiento, la producción y la capacidad organizacional de manera colaborativa (Arenas Falótico, 2021).

Por otra parte, de acuerdo con el artículo publicado en *El Economista*, 2022, el aprendizaje digital y el impacto del talento humano en su desarrollo profesional son temas clave en un contexto de convergencia de tendencias de mercado y desafíos sociales (como crisis pandémicas, guerras y problemas de suministro). En medio de la escasez de talento humano idóneo, las organizaciones deben enfrentar el reto de ofrecer soluciones efectivas para atraer y retener talento, así como para fomentar el desarrollo profesional. Para apoyar el crecimiento profesional, es necesario que la capacitación y la educación respondan al aprendizaje continuo de nuevas habilidades y al reciclaje profesional, permitiendo la adaptación a los cambios que exige la nueva era digital.

Las organizaciones enfrentan un gran desafío frente a la disminución fronteras entre los mundos biológico, físico y digital debido a la constante evolución tecnológica; adaptarse a los cambios, es por ello, que la integración de avances en tecnologías como el Internet de las Cosas (IoT), inteligencia artificial (IA), impresión 3D, robótica, aprendizaje automático (ML), y dinámica social ha llevado a las organizaciones a modificar su enfoque en la gestión de su fuerza laboral. Como resultado, la toma de decisiones sobre el personal se basa cada vez más en datos analizados en lugar de métodos tradicionales que se fundamentaban en relaciones personales, la minimización de riesgos y la experiencia (Karaboğa et al., 2023).

Durante el proceso de transformación tecnológica, se reafirmó que el capital humano es el recurso más valioso. Para mantenerlo, las estructuras organizativas se están volviendo más flexibles y horizontales, se promueve el trabajo colaborativo y remoto y se priorizan prácticas que buscan restablecer el equilibrio entre la vida laboral y familiar en el entorno digital. La escasez de talento equipado con competencias digitales en todo el mundo, y las grandes empresas están tratando de capacitar a sus empleados actuales

## MODELO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO CLC COLOMBIA

para convertirlos en talentos digitales para cerrar esta brecha (Liboni et al. 2019; Schultz, 2021).

De acuerdo con Villadiego Sánchez & Calics Salcedo (2022), las organizaciones deben gestionar de manera más efectiva las habilidades y capacidades humanas, tales como conocimientos, experiencias, talento, creatividad e iniciativa. Es necesario reconocer que las personas no deben ser vistas simplemente como recursos, sino como el principal activo y la mayor riqueza de la organización. Es así como podrán establecerse como organizaciones ágiles, que construyen redes de trabajo donde el trabajo en equipo y los equipos interdisciplinarios son fundamentales.

Respecto a la Cultura Organizacional y bienestar laboral orientado al cambio, el objetivo principal de las organizaciones es encontrar a las personas adecuadas que cuenten con las competencias y habilidades requeridas para desempeñar las labores asignadas. Al tener una integración efectiva entre la organización y sus empleados, se garantiza en gran medida, el éxito para la empresa por lo que enfocarse en planificar con una visión a futuro de manera integral y sistemática es fundamental, lo implica enfrentar la realidad con flexibilidad y capacidad de adaptación al cambio, superando las barreras y paradigmas impuestos por el entorno, con el fin de establecer bases sólidas que permitan un crecimiento constante y continuo para la organización (Villadiego Sánchez & Calics Salcedo, 2022).

La cultura organizacional y la satisfacción laboral están estrechamente vinculadas. Las empresas que fomentan una cultura adecuada y gestionan bien su talento humano pueden obtener ventajas competitivas. Según el estudio de Gálvez Ruiz et al. (2017), promover un entorno de trabajo en el que los empleados se sientan unidos y mantengan buenas relaciones entre ellos y con los clientes contribuye a una mayor retención del personal. Este tipo de vínculos crea un ambiente cálido y acogedor tanto en las instalaciones como en las actividades, lo que requiere la participación de todo el equipo.

## MODELO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO CLC COLOMBIA

Además, reconocer los logros del equipo refuerza el apego a la organización y fomenta un sentido de comunidad.

Además, la cultura organizacional actúa como un mediador fundamental entre el liderazgo transformacional y el desempeño de la organización. Aunque el liderazgo transformacional por sí solo no tiene un impacto directo en el desempeño organizacional, su efecto mediador contribuye a la sostenibilidad a largo plazo de las pequeñas y medianas empresas (PYMES). Las empresas que practican un liderazgo transformacional inspiran a sus seguidores para alcanzar objetivos, trabajan en el desarrollo de las habilidades individuales, transmiten confianza y sacrifican sus intereses personales para enfocarse en el crecimiento competitivo de su empresa. (Peña & Caruajulca, 2024).

Respecto a la gestión colaborativa de los talentos como estrategia para mejorar el rendimiento, la innovación, la eficiencia y el liderazgo hace énfasis en la colaboración para afrontar los desafíos y asegurar la ventaja competitiva, toda vez que la colaboración interdisciplinaria e intersectorial, además de factores como la digitalización y la inteligencia artificial, son aspectos a considerar en las organizaciones que quieren mantenerse a flote, afrontando los desafíos que se presentan en sus diferentes contextos.

De acuerdo con el estudio realizado por Alkhamis (2024), a nivel teórico se reconoce la importancia de la eficacia de la gestión de los recursos humanos para lograr resultados tanto en la organización como en los empleados. En su estudio, los resultados evidenciaron un impacto directo de las prácticas de gestión del talento humano en la satisfacción laboral de los empleados. Los resultados obtenidos por los empleados están positivamente relacionados con la efectividad en la implementación de las prácticas de gestión de recursos humanos, por lo cual las organizaciones deben ampliar sus prácticas de gestión del talento humano y evaluar las prácticas de gestión del talento humano en

## MODELO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO CLC COLOMBIA

numerosas áreas, incluyendo la planificación de la sucesión de los empleados, el desarrollo del talento, la capacitación de los empleados, la gestión del mejoramiento de la calidad, la gestión del rendimiento, formación y promoción basadas en el mérito, entre otros aspectos.

## 6. Diseño Metodológico

### 6.1 Tipo de investigación

De acuerdo con Hernández Sampieri & Mendoza Torres (2020), se presenta la clasificación de la investigación así:

- Según su propósito: Aplicada teniendo en cuenta que los resultados van a impactar a la empresa CLC Colombia.
- Según su grado de profundidad: Descriptiva porque existe suficiente información relacionada con la Gestión del Talento Humano, además se refieren características particulares de CLC Colombia.
- Según las fuentes de datos: Cualitativa toda vez que se va a aplicar una escala Likert, con 5 posiciones que van desde Totalmente de acuerdo hasta Totalmente en desacuerdo y con base en ello, los datos recolectados se trabajarán a través de estadística descriptiva.
- Según su inferencia: Deductiva porque se tratan aspectos generales hasta los específicos, es decir que se analiza el problema y a partir del marco de referencia se derivarán las variables que se van a medir para identificar las causas que originan el problema planteado para CLC Colombia.
- Según su temporalidad: Transversal pues se estudiará a la empresa CLC Colombia en el momento actual.

### 6.2 Análisis Externo

Para el análisis del entorno natural o ambiente al igual que los factores estratégicos que lo conforman, es necesario realizar un monitoreo del macroentorno empresarial de las tendencias corporativas, para el caso del presente documento, se plantea un análisis mediante el modelo PESTEL (político, económico, sociocultural,

## MODELO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO CLC COLOMBIA

tecnológico, Ecológico y Legal), donde de manera integral se analizan variables que pueden afectar o modificar el entorno empresarial.

Las variables para desarrollar en el entorno social se refieren a las siguientes tendencias:

### **Político:**

En 1993 se implementó la Ley 98, llamada Ley del libro, la cual contempla dos líneas específicas de exenciones tributarias. Recientemente, en los últimos dos gobiernos de Colombia, se han implementado políticas específicas que han mejorado los hábitos de lectura y el uso de bibliotecas. Adicionalmente, el Ministerio de Cultura y el Ministerio de Educación han llevado a cabo diversas iniciativas para cerrar las brechas en el acceso y la apropiación de esta práctica cultural. Se están realizando acciones concretas y sistemáticas, como la dotación de bibliotecas, la capacitación del personal bibliotecario, el aumento de la oferta y los contenidos en las regiones, la puesta en marcha de campañas que fomentan la lectura en todo el país, y otras acciones que promueven el consumo de libros en formatos físico y digital. (Grupo de Emprendimiento Cultural, 2016).

Para el caso de CLC Colombia, se destaca que, en el país, a nivel general existe estabilidad política con un gobierno democrático electo, además de la implementación de políticas públicas que fomentan la educación y la cultura, es importante tener en cuenta las regulaciones que existen sobre la importación y distribución de materiales religiosos.

**Económico:** Las librerías y editoriales en Colombia atraviesan un momento no tan favorable a nivel económico debido a la caída del poder adquisitivo de los colombianos, que ha impactado de manera negativa el consumo de productos culturales, incluidos los libros. De acuerdo con información del DANE, el índice de precios al consumidor ha crecido considerablemente en los últimos años, lo que ha disminuido el presupuesto disponible para la compra de libros. (DANE, 2024)

## MODELO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO CLC COLOMBIA

En 2022, se reportó el cierre de alrededor de 20 librerías en todo el país, según la Asociación de Librerías de Colombia. La producción editorial también ha caído, con una reducción del 15% en la publicación de nuevos títulos en comparación con el año anterior. Esta situación se refleja en los testimonios de los profesionales del sector, quienes destacan la creciente dificultad para mantener sus negocios y la carencia de políticas públicas efectivas que fomenten la lectura y el acceso a los libros.

Es importante tener en cuenta las posibles fluctuaciones en el tipo de cambio que podrían afectar los costos de importación además de la competencia con otras editoriales y librerías en el mercado colombiano.

**Sociocultural:** En Colombia existe una baja tasa de lectura, según un estudio de la Cámara Colombiana del Libro indica que, en promedio, un colombiano lee apenas 2.7 libros al año, una cifra notablemente baja en comparación con otros países de la región. Esta situación no solo afecta las ventas, sino también la producción editorial, ya que la demanda es insuficiente para mantener un mercado sólido. (Cámara Colombiana del Libro, 2023).

En contraposición, se resalta el aumento de la población cristiana en Colombia, así como el creciente interés en la lectura y la educación. Esta comunidad destaca la importancia de la familia y los valores por lo que constantemente están en la búsqueda de recursos que promuevan e incentiven sus creencias. Actualmente, un factor relevante a tener en cuenta son los cambios en los hábitos de consumo cultural, con mayor uso de internet y dispositivos electrónicos.

**Tecnológico:** La expansión de dispositivos electrónicos y el acceso a contenidos digitales gratuitos han transformado los hábitos de consumo de los lectores. Plataformas como Amazon y otros servicios de libros electrónicos han ganado una parte considerable del mercado, lo que ha puesto a algunas librerías tradicionales en una situación

## MODELO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO CLC COLOMBIA

desfavorable. Asimismo, la piratería digital sigue siendo un problema serio que impacta la rentabilidad de las editoriales.

Por su parte, esta creciente adopción de tecnologías digitales en Colombia ha sido favorable para el desarrollo de plataformas de comercio electrónico beneficiando la dinámica de CLC Colombia, toda vez que a través de estas nuevas tecnologías se han mejorado la distribución y la promoción de sus productos, entre otros aspectos, por lo que se evidencia la necesidad de seguir invirtiendo en infraestructura tecnológica para mantenerse competitivo.

**Ecológico:** La industria editorial, es una de las que más contribuye al impacto ambiental, según Carbonell, 2023 editor y socio de Pol·len Edicions, en Cataluña, el 49.4% del impacto ambiental proviene del uso del papel, mientras que el 16.4% se debe a la distribución, por lo que se debe minimizar el impacto ambiental y asumir un compromiso con la alfabetización carbónica, que tiene como objetivo generar conciencia sobre el calentamiento global y los daños causados por el ser humano al planeta, mediante sistemas de gestión ambiental en las instituciones, que las obliga anualmente a lograr mejoras ambientales medibles, identificar los procesos que generan mayor daño o impacto, y llevar a cabo acciones para reducirlo.

Adicionalmente, en la industria es necesario tener en cuenta aspectos como la selección de tintas, conocer la toxicidad de los tóneres, la impresión digital, la lectura en dispositivos electrónicos, las planchas, los acabados y el embalaje, los volúmenes de impresión, las licencias de obra, el software y hardware libre, y el suministro de energía, relacionados con la producción de libros para minimizar el impacto de la distribución, el uso de papel reciclado y el cálculo de la huella de carbono. (Universidad Veracruzana, 2023)

En Colombia, cada vez es más evidente la preocupación por la sostenibilidad ambiental, así como la constante implementación de políticas públicas que fomentan la

## MODELO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO CLC COLOMBIA

producción y el consumo responsable, es por ello, que las organizaciones contemplan la posibilidad de utilizar materiales ecológicos en sus productos y CLC Colombia, es consciente de la necesidad de reducir el impacto ambiental de sus operaciones.

**Legal:** La Ley 427 de 2020, ha marcado un cambio importante para el sector de librerías y editoriales en Colombia toda vez que se enfoca en regular los precios de los libros, proteger los derechos de autor y promover la lectura en el país. A pesar de sus objetivos positivos, ha generado diversas reacciones dentro del sector.

Uno de los cambios más destacados de esta ley es el establecimiento de un precio mínimo para los libros nuevos durante los primeros seis meses tras su lanzamiento, lo que ha generado escepticismo entre las librerías independientes, que argumentan que limita su capacidad para competir con grandes cadenas y plataformas digitales. Por otro lado, algunas editoriales han celebrado la regulación de precios, ya que creen que aporta mayor estabilidad económica y equidad al mercado.

Además, esta ley incluye medidas para proteger los derechos de autor, con el objetivo de reducir la piratería y asegurar que los autores reciban una compensación justa por su trabajo. Sin embargo, la implementación de estas disposiciones ha sido complicada y costosa, especialmente para las pequeñas editoriales que no cuentan con los recursos necesarios para adaptarse con rapidez.

Según un informe de la Cámara Colombiana del Libro, las ventas en librerías independientes cayeron un 15% durante el primer año de aplicación de la ley, mientras que las grandes cadenas experimentaron un aumento del 5%. Estos datos sugieren que, aunque la ley pretende igualar las condiciones, en la práctica ha agravado las desigualdades ya existentes. (Cámara Colombiana del Libro, 2023).

Para CLC Colombia, es fundamental estar al tanto de las leyes de propiedad intelectual que protegen los derechos de autor, así como de las regulaciones sobre la publicidad y el marketing de productos religiosos y las leyes laborales que afectan las

## MODELO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO CLC COLOMBIA

condiciones de trabajo de los colaboradores de CLC Colombia, por lo que el área legal debe conocer y divulgar los posibles cambios en las leyes que podrían influir en la dinámica del CLC, cómo por ejemplo la reforma pensional y laboral que actualmente se encuentran en trámite.

### **6.3 Análisis interno**

Para determinar las causas que han originado el problema identificado, se diseñó una encuesta compuesta por 7 variables y 24 preguntas que se va a aplicar a los colaboradores de la empresa CLC Colombia, mediante la escala Likert, la cual permite medir actitudes y conocer el grado de conformidad del encuestado respecto a las variables relacionadas con la Gestión del Talento Humano, se manejarán 5 posiciones siendo la primera Totalmente de acuerdo, la segunda Parcialmente de acuerdo, la tercera Ni de acuerdo, ni en desacuerdo, la cuarta Parcialmente en desacuerdo y la quinta Totalmente en desacuerdo; con base en ello, los datos recolectados se trabajarán a través de estadística descriptiva.

### **6.4 Población, muestra y ficha técnica**

El grupo poblacional al que se le aplicó la encuesta son colaboradores de la empresa CLC Colombia, pertenecientes a los niveles ocupacionales alta dirección, nivel medio y nivel operativo.

Se considera relevante aplicar el instrumento de medición a los altos directivos con el fin de determinar si las estrategias actuales de la organización son pertinentes o si se identifica una oportunidad de mejora; respecto a los colaboradores del nivel medio se espera que a través de la información proporcionada, se obtengan datos relevantes para identificar las causas del problema; finalmente los colaboradores del nivel operativo pueden aportar al diagnóstico de la información mediante su percepción frente a las

## MODELO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO CLC COLOMBIA

variables de la gestión del talento humano del presente estudio con el fin de conocer cuáles son los aspectos a tratar en el plan de intervención.

Teniendo en cuenta la ecuación estadística para proporciones poblacionales se presentan los datos obtenidos para determinar el grupo poblacional de la empresa CLC Colombia, al cual se le va a aplicar la encuesta:

$$n = \frac{NZ^2PQ}{NE^2 + Z^2PQ}$$

Donde: n = Tamaño de la muestra

N = Tamaño de la población

P = Variabilidad positiva de 0,5

Q = Variabilidad negativa de 0,5

Z = Nivel de confianza

E = Grado de precisión o error

### Tabla 1.

#### *Ficha técnica*

Característica	Descripción
Periodo de recolección:	Julio 2023
Ciudades de aplicación:	Bogotá, Cali, Medellín, Ibagué, Barranquilla Tunja, Quibdó
Población:	80 trabajadores de la empresa CLC Colombia.
Tamaño de muestra:	68 trabajadores de la empresa CLC Colombia
Nivel de confianza:	99%
Grado de precisión:	10%
Medio de Recolección:	Encuesta impresa y/o digital.

Nota: Autor.

### **6.5 Identificación de las variables**

Con el fin de realizar el diagnóstico organizacional de la empresa CLC Colombia y con base en los ejes temáticos que conforman el marco de referencia, a continuación, se presentan la estructura y definición de variables que permiten realizar el diagnóstico de la gestión del talento humano de CLC, diseñar el instrumento para la recolección de información y hacer el análisis respectivo que permita presentar alternativas de solución a la problemática planteada.

Desde esta perspectiva, con el objetivo de organizar, estructurar y entender cómo los diferentes elementos interactúan y afectan la gestión del talento humano, se establecieron las siguientes categorías y se definieron las correspondientes variables:

- Gestión del talento humano. Comprende aquellos aspectos clave que permiten a CLC gestionar el capital humano de manera efectiva y alineada con sus objetivos estratégicos. Las variables de esta categoría evalúan cómo la organización planifica, desarrolla, motiva y retiene a su personal, garantizando que el talento interno se encuentre en las mejores condiciones para contribuir a la productividad éxito y sostenibilidad de la empresa. Se agrupan en esta categoría las variables de: estrategias del talento Humano, reclutamiento y selección, capacitación y desarrollo, remuneración y compensación.

- Desarrollo y potenciación del talento humano. Esta categoría engloba los aspectos clave que CLC implementa para promover y maximizar las capacidades, habilidades y competencias de sus empleados, garantizando que el personal no solo cumpla con sus funciones actuales, sino que también esté preparado para asumir roles de mayor responsabilidad y enfrentar los desafíos futuros de la empresa. Las variables definidas para esta categoría son: dimensiones de las competencias y medición del desempeño.

## MODELO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO CLC COLOMBIA

- Cultura organizacional y bienestar laboral. Categoría que se centra en analizar y medir aspectos relacionados con el ambiente laboral y los valores compartidos dentro de CLC, que influyen en la satisfacción laboral, el compromiso de los empleados y el trabajo en equipo. A esta categoría pertenece la variable estímulos y bienestar social.

En el anexo "Validación de variables" se describen las categorías, se definen cada una de las variables, se relacionan las preguntas del instrumento de medición correspondientes a cada variable y se plantea el objetivo de cada pregunta como base para el posterior análisis de los resultados.

Finalmente, es de anotar que todas las variables se miden con base en la Escala de Likert, con 5 posiciones que van desde Totalmente de acuerdo hasta Totalmente en desacuerdo. Los datos recolectados se trabajan a través de estadística descriptiva.

### **6.6 Instrumento de medición**

El instrumento de medición que se diseñó (Ver Anexo 1), corresponde a una encuesta donde se requiere completar la información personal y laboral del trabajador de CLC Colombia, con el fin de realizar la caracterización correspondiente, además contiene 7 apartados con 24 preguntas en total relacionadas con la Gestión del Talento Humano. Se tomará en cuenta la escala de Likert para realizar la medición que tiene 5 posiciones, desde Totalmente de acuerdo hasta Totalmente en desacuerdo, respecto a la percepción de los siguientes aspectos: 1) Estrategia del Talento Humano, 2) Reclutamiento y selección, 3) Capacitación y desarrollo, 4) Estímulos y Bienestar social, 5) Remuneración y compensación, 6) Dimensiones de las competencias y 7) Medición del desempeño.

### **6.7 Validación del instrumento de medición**

Se realizó la validación del instrumento de medición a través de la aplicación del método V de Aiken, con el apoyo 3 tutores de la Universidad EAN y 2 personas de CLC Colombia. A continuación, se presentan los resultados obtenidos del ejercicio.

## MODELO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO CLC COLOMBIA

El primer experto en validar el instrumento de medición fue Nelson Moreno, Tutor del Seminario de Investigación - Trabajo Dirigido - Intervención Empresarial, quien sugirió ajustar la redacción para que las preguntas quedaran como afirmaciones; en cuanto a la claridad, pertinencia y relevancia dio una calificación de 1 a la mayoría de las preguntas, excepto a 2 de la primera variable que tuvieron calificación de 0 en el ítem de claridad, por lo que se realizó el respectivo ajuste de redacción. En la pregunta 1 de la variable B. Reclutamiento y selección, se redactó en tiempo presente. Para las variables D. Estímulos y Bienestar social y E. Remuneración y compensación, se incluyeron más afirmaciones, de acuerdo con lo solicitado.

Después de haber realizado los ajustes sugeridos por el primer experto, la segunda persona en realizar la validación del instrumento de medición fue el Tutor de la EAN Mauricio Guerrero, quien dio una puntuación de 1 en las 3 categorías de claridad, pertinencia y relevancia para todas las preguntas de las 7 variables. Se realizaron sugerencias de ajustes de redacción en la primera pregunta de la variable B y la pregunta 3 de la variable E, estas sugerencias se acataron y se realizaron los respectivos ajustes; adicionalmente se recibieron otros comentarios para complementar algunas afirmaciones, algunos no se consideraron pertinentes toda vez que eran preguntas abiertas.

El Tutor de la EAN Jorge Enrique Taboada Álvarez, en la variable A, calificó con 1 la mayoría de los aspectos, excepto la relevancia de la pregunta 1, y la claridad de la pregunta 3; en la variable B, la pertinencia y relevancia de la pregunta 4 tuvieron una puntuación de 0 y se realizaron observaciones para la pregunta uno, los demás aspectos recibieron una calificación de 1; para la variable C todas se obtiene una calificación de 1 en todos los aspectos, se realizar sugerencias de redacción; respecto a la variable C se sugieren 2 preguntas adicionales y la pregunta 1 es la única que recibe la calificación de 0 en la claridad; las preguntas de la variable E reciben calificación de 1 y no hay

## MODELO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO CLC COLOMBIA

observaciones; para la variable F, la relevancia de la pregunta 2 y la pertinencia de la pregunta 3 reciben calificación de 0, además de sugerencias de redacción; finalmente, en la variable G todas las preguntas reciben puntuación de 1 y se hace la sugerencia de una pregunta adicional. Se acataron las recomendaciones para incluir 2 preguntas al instrumento de medición, además de tener en cuenta las recomendaciones de redacción.

David Pabón, Director Nacional de CLC, de igual manera calificó todas las preguntas con 1 en los tres criterios, realizó los siguientes comentarios a manera de reflexión al interior de la organización. En la variable A pregunta 3 indicó: “Creo que al área de talento humano puede involucrarse más”, en la variable B para la pregunta 2 mencionó: “Creo que el proceso de selección podría ser más eficiente”, en la pregunta 3 de esta misma variable observó: “Me gustaría que se investigara más de la persona”, respecto a la pregunta 4 manifestó estar de acuerdo con la afirmación: “el proceso de selección que aplica actualmente CLC tiene oportunidades de mejora”; en la variable C pregunta 1 indicó: “Pienso que se necesita dedicar tiempo a la inducción”, respecto a la variable D pregunta 3 comentó: “Creo que es necesario articular actividades para lograr integración.”, la última observación respecto al instrumento de validación en la variable G, pregunta 2 fue: “Criterios de desempeño, criterios de competencias organizacionales.”. Por su parte la Directora de Gestión Humana de CLC Colombia, Alba Patricia Cabrera calificó con 1 todas las preguntas y no hubo observaciones adicionales al instrumento de medición propuesto.

$$\text{Ecuación aplicada: } V = \frac{S}{(n(C-1))}$$

A continuación, se presenta la versión ajustada del instrumento de medición de acuerdo con los ajustes sugeridos por cada uno de los expertos consultados, así como el resultado consolidado de la validación del instrumento de medición. Ver Anexo explicativo.

## MODELO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO CLC COLOMBIA

### **CATEGORIA 1. GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO**

Comprende los aspectos clave que permiten CLC gestionar el capital humano de manera efectiva y alineada con sus objetivos estratégicos. Las variables de esta categoría variables evalúan cómo la organización planifica, desarrolla, motiva y retiene a su personal, garantizando que el talento interno se encuentre en las mejores condiciones para contribuir a la productividad éxito y sostenibilidad de la empresa.

#### **1.1 Estrategia del Talento Humano**

1.1.1 El área de Talento Humano es un aliado permanente en el desarrollo de sus actividades.

1.1. 2. Las actividades cotidianas que realiza en su puesto de trabajo impactan la misión de CLC frente a los clientes internos y externos.

1.1.3. Se siente a gusto en la participación de actividades propuestas desde el área de Talento Humano.

#### **1.2 Reclutamiento y selección**

1.2.1. El proceso de convocatoria y selección de CLC contiene los requisitos, funciones y responsabilidades del empleo o vacante a ocupar.

1.2.2. Actualmente CLC realiza pruebas de selección pertinentes con el fin de identificar a las personas indicadas para una vacante.

1.2.3. Se siente satisfecho con la entrevista y demás etapas de ingreso contempladas por CLC para los candidatos a una vacante.

1.2.4. El proceso de selección que aplica actualmente CLC tiene oportunidades de mejora.

#### **1.3 Capacitación y desarrollo**

1.3.1. El proceso de inducción y entrenamiento recibido al ingreso a CLC, respecto a las funciones de su cargo, fue adecuado.

## MODELO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO CLC COLOMBIA

1.3.2. Los planes de capacitación y desarrollo periódicos en la empresa CLC, fortalecen los conocimientos y las habilidades requeridas para llevar a cabo sus actividades.

1.3.3. Conoce las alternativas para ser promovido a otros cargos o áreas en CLC

### **1.4 Remuneración y compensación**

1.4.1. La remuneración en CLC está asignada de acuerdo con la actividad y responsabilidad.

1.4.2. Está conforme con los incentivos ofrecidos por CLC respecto a la retribución del desempeño.

1.4.3. Los aumentos salariales anuales realizados por CLC son acordes con las realidades del mercado.

## **CATEGORÍA 2. DESARROLLO Y POTENCIACIÓN DEL TALENTO HUMANO**

Trata los aspectos clave que CLC implementa para promover y maximizar las capacidades, habilidades y competencias de sus empleados, garantizando que el personal no solo cumpla con sus funciones actuales, sino que también esté preparado para asumir roles de mayor responsabilidad y enfrentar los desafíos futuros de la empresa.

### **2.1 Dimensiones de las competencias**

2.1.1. En CLC, las actitudes y competencias comportamentales son importantes para la selección y desarrollo de los empleados.

2.1.2. Las competencias técnicas, son importantes para la selección y desarrollo de los empleados en CLC.

2.1.3. En CLC son importantes los valores y preferencias personales para la selección y desarrollo de los empleados.

## MODELO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO CLC COLOMBIA

### **2.2 Medición del desempeño**

2.2.1. CLC tiene definido el procedimiento para la medición del desempeño de los empleados.

2.2.2. Conoce los criterios mediante los cuales CLC mide el desempeño.

2.2.3. CLC Retroalimenta, periódicamente, el resultado de la medición del desempeño 4. CLC efectúa planes de mejoramiento a sus colaboradores después de un proceso de medición del desempeño.

### **CATEGORÍA 3. CULTURA ORGANIZACIONAL Y BIENESTAR LABORAL**

Se centra en analizar y medir aspectos relacionados con el ambiente laboral y los valores compartidos dentro de CLC, que influyen en la satisfacción laboral, el compromiso de los empleados y el trabajo en equipo.

#### **3.1 Estímulos y Bienestar social**

3.1.1. Las actividades de Bienestar Social que realiza CLC son satisfactorias y motivan al empleado.

3.1.2. En CLC existen estímulos que motiven el desarrollo de sus empleados.

3.1.3. Está satisfecho con las actividades de Bienestar que CLC realiza involucrando a las familias de los empleados.

3.1.4. Las actividades de bienestar que efectúa CLC contribuyen a su desarrollo personal- laboral y emocional.

## 7. Diagnóstico Organizacional

Para aplicar del instrumento de diagnóstico en CLC Colombia, se reunieron los funcionarios de la sede principal de Bogotá de manera presencial y los funcionarios de las otras sedes a nivel nacional se unieron de manera virtual por medio de la plataforma Zoom para responder las preguntas realizadas vía Google Forms, se aclaró que las respuestas son anónimas para garantizar transparencia en los resultados y se explicó la dinámica para responder las preguntas del formulario, al finalizar la jornada se consolidó la información para proceder con el respectivo análisis de los datos recopilados.

### 7.1 Procesamiento estadístico de datos

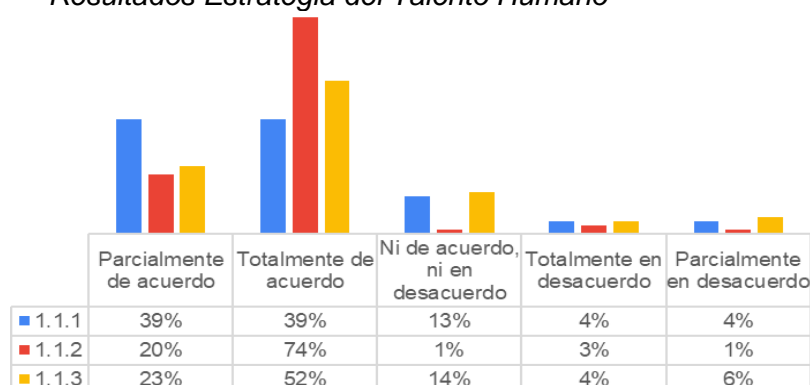
Después de consolidar la información con las respuestas de los 68 funcionarios de CLC Colombia que participaron en la jornada, se procedió a realizar el análisis de los datos consolidados por variables, mostrando los resultados que se presentan de la siguiente manera:

#### CATEGORIA: GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

El primer gráfico corresponde a los resultados obtenidos respecto a la variable Estrategia del Talento Humano, con las respuestas consolidadas en representación porcentual:

**Figura 9.**

*Resultados Estrategia del Talento Humano*



*Nota:* Elaboración propia

**Variable 1.1: Estrategias del Talento Humano**

1.1.1 El área de Talento Humano es un aliado permanente en el desarrollo de sus actividades.

Las respuestas evidencian que a cerca del 80% del personal de CLC Colombia considera que el área de Talento Humano es un aliado permanente en el desarrollo de sus actividades. Un porcentaje cercano al 20% no está de acuerdo con esta afirmación.

1.1.2 Las actividades cotidianas que realiza en su puesto de trabajo impactan la misión de CLC frente a los clientes internos y externos ejemplos.

Respecto a las actividades cotidianas que los trabajadores de CLC realizan en su puesto de trabajo se evidencia que más de un 90% del personal, consideran que estas impactan la misión de CLC frente a los clientes internos y externos.

1.1.3 Se siente a gusto en la participación de actividades propuestas desde el área de Talento Humano.

En cuanto a la participación de actividades propuestas desde el área de Talento Humano, aproximadamente un 25% del personal no está de acuerdo con las mismas, por lo que se identifica una oportunidad de mejora en este aspecto.

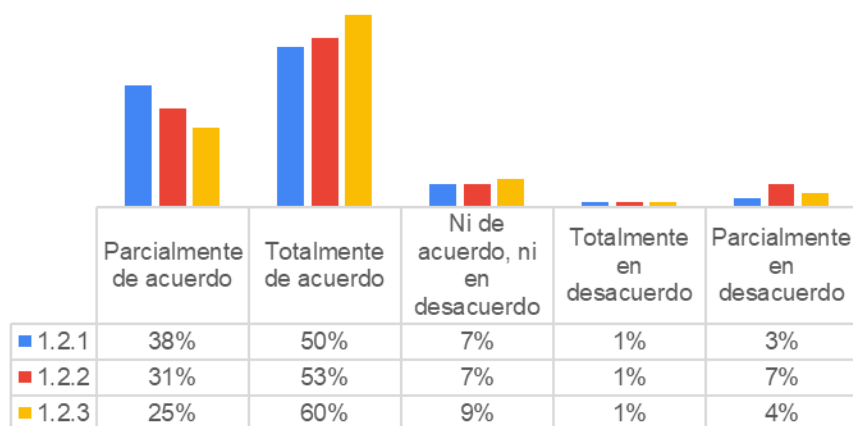
**Variable 1.2: Reclutamiento y selección:**

A continuación, se presenta el gráfico con las respuestas consolidadas en representación porcentual correspondientes a esta variable:

## MODELO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO CLC COLOMBIA

**Figura 10.**

*Resultados Reclutamiento y selección*



*Nota:* Elaboración propia

1.2.1 El proceso de convocatoria y selección de CLC contiene los requisitos, funciones y responsabilidades del empleo o vacante a ocupar.

La mayor parte del personal (88%) considera adecuado el proceso de convocatoria y selección en CLC.

1.2.2 Actualmente, CLC realiza pruebas de selección pertinentes con el fin de identificar a las personas indicadas para una vacante.

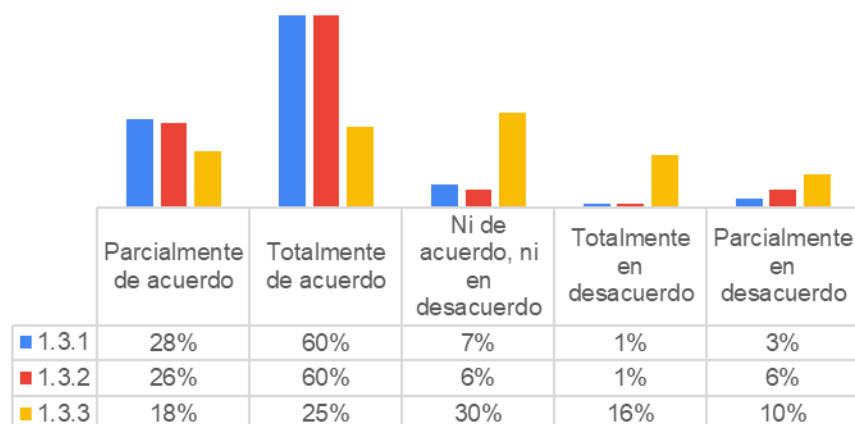
Cerca de un 10% de los colaboradores del CLC consideran que existe oportunidad de mejora en las pruebas de selección que realiza la organización actualmente.

1.2.3 Se siente satisfecho con la entrevista y demás etapas de ingreso contempladas por CLC para los candidatos a una vacante.

El 85% del personal se siente satisfecho con el proceso de ingreso a CLC.

### **Variable 1.3: Capacitación y desarrollo**

A continuación, se presenta el gráfico con las respuestas consolidadas en representación porcentual correspondientes a esta variable:

**Figura 11.***Resultados Capacitación y desarrollo**Nota:* Elaboración propia

1.3.1. El proceso de inducción y entrenamiento recibido al ingreso a CLC, respecto a las funciones de su cargo, fue adecuado.

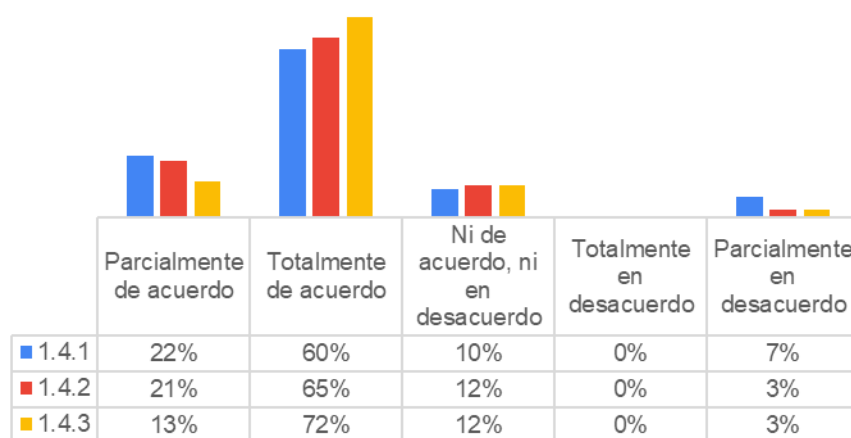
En cuanto a Capacitación y desarrollo, del 88% de los trabajadores, considera que el proceso de inducción y entrenamiento recibido al ingreso a CLC, respecto a las funciones de su cargo, fue adecuado.

1.3.2 Los planes de capacitación y desarrollo periódicos en la empresa CLC, fortalecen los conocimientos y las habilidades requeridas para llevar a cabo sus actividades.

Aproximadamente el 86% del personal en CLC considera que los planes de capacitación y desarrollo de CLC fortalecen los conocimientos y las habilidades requeridas para llevar a cabo sus actividades.

1.3.3 Conoce las alternativas para ser promovido a otros cargos o áreas en CLC.

Se evidencia que más del 55% de los trabajadores de CLC no tiene claros los lineamientos para ser promovido a otros cargos o áreas en la organización, por lo que se evidencia oportunidad de mejora en este aspecto.

**Variable 1.4: Remuneración y compensación****Figura 12.***Resultados remuneración y compensación**Nota:* Elaboración propia

1.4.1 La remuneración en CLC esta asignada de acuerdo con la actividad y responsabilidad.

Menos del 10% de los colaboradores de CLC no considera que la remuneración en CLC está asignada de acuerdo con la actividad y responsabilidad.

1.4.2. Está conforme con los incentivos ofrecidos por CLC respecto a la retribución del desempeño.

El 86% de las personas encuestadas manifiestan que están conformes con los incentivos ofrecidos por CLC respecto a la retribución del desempeño que tienen en la empresa.

1.4.3 Los aumentos salariales anuales realizados por CLC son acordes con las realidades del mercado.

El 85% de los trabajadores de CLC consideran que los aumentos salariales anuales realizados por CLC son acordes con las realidades del mercado.

## MODELO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO CLC COLOMBIA

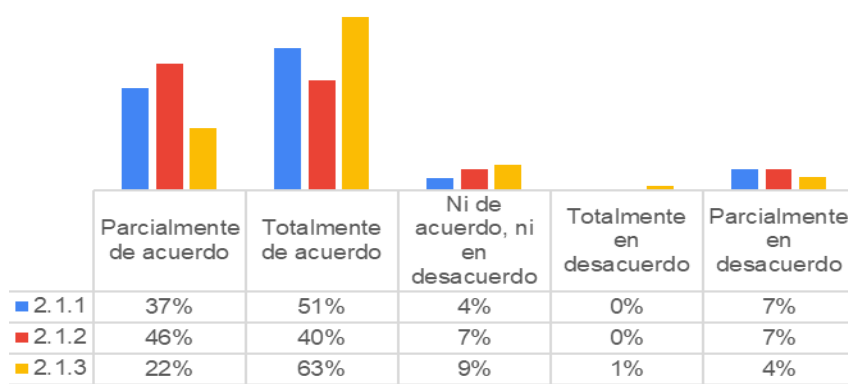
### CATEGORIA 2: DESARROLLO Y POTENCIACIÓN DEL TALENTO HUMANO

#### Variable 2.1: Dimensiones de las competencias

A continuación, se presenta el gráfico con las respuestas consolidadas en representación porcentual correspondientes a esta variable:

**Figura 13.**

*Resultados Dimensiones de las competencias*



*Nota:* Elaboración propia

2.1.1. En CLC, las actitudes y competencias comportamentales son importantes para la selección y desarrollo de los empleados.

Sólo un 7% de los trabajadores de CLC manifiesta que, en CLC, las actitudes y competencias comportamentales, no son importantes para la selección y desarrollo de los empleados.

2.1.2. Las competencias técnicas, son importantes para la selección y desarrollo de los empleados en CLC.

El 46% de los trabajadores encuestados están parcialmente de acuerdo con que en CLC las competencias técnicas, son importantes para la selección y desarrollo de los empleados, un 40% está totalmente de acuerdo con esta afirmación.

2.1.3. En CLC son importantes los valores y preferencias personales para la selección y desarrollo de los empleados.

## MODELO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO CLC COLOMBIA

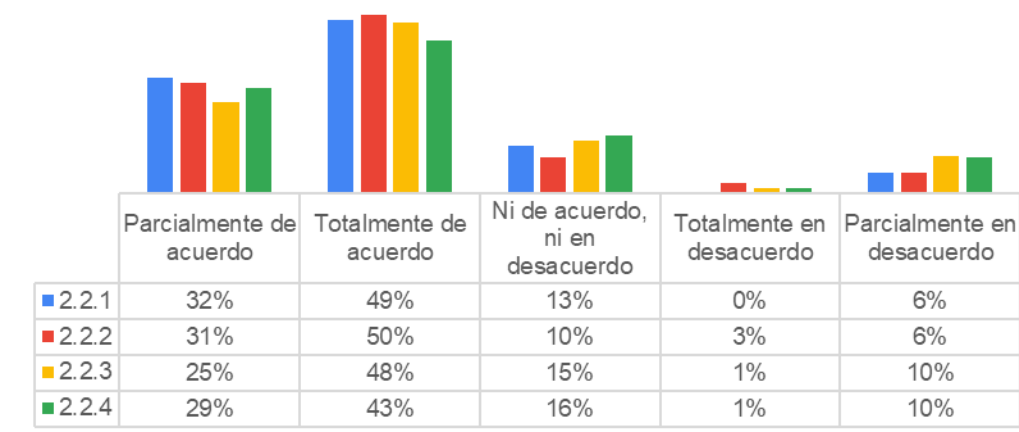
Más del 85% del personal consultado considera que en CLC son importantes los valores y preferencias personales para la selección y desarrollo de los empleados.

### Variable 2.2: Medición del desempeño

A continuación, se presenta el gráfico con las respuestas consolidadas en representación porcentual correspondientes a esta variable:

**Figura 14.**

*Resultados Medición del desempeño*



*Nota:* Elaboración propia

2.2.1. CLC tiene definido el procedimiento para la medición del desempeño de los empleados.

El 80% de los trabajadores consultados, manifiesta que está de acuerdo con el procedimiento de la medición del desempeño de los empleados

2.2.2. Usted conoce los criterios mediante los cuales CLC mide su desempeño.

Alrededor del 81% indica que está totalmente de acuerdo o parcialmente de acuerdo en conocer los criterios que CLC utiliza para medir su desempeño

2.2.3. CLC Retroalimenta, periódicamente, el resultado de la medición de su desempeño.

## MODELO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO CLC COLOMBIA

Aproximadamente un 73% de los colaboradores consultados, manifiestan estar completa o parcialmente de acuerdo con la periodicidad que CLC retroalimenta acerca de los resultados de la medición de desempeño.

2.2.4 CLC efectúa planes de mejoramiento a sus colaboradores después de un proceso de medición del desempeño.

Más de un 10% del personal consultado, manifiesta estar parcialmente en desacuerdo respecto a los planes de mejoramiento que CLC implemente después de un proceso de medición del desempeño, un 42% indica estar totalmente de acuerdo y un 29% consideran estar parcialmente de acuerdo con esta afirmación.

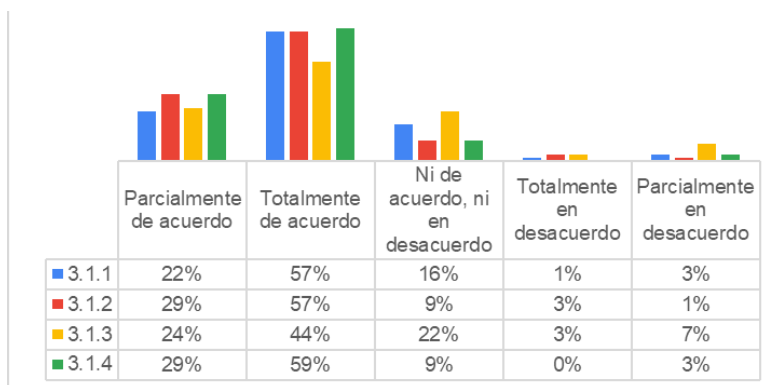
### CATEGORIA 3: CULTURA ORGANIZACIONAL Y BIENESTAR LABORAL

#### Variable 3.1: Estímulos y Bienestar social

A continuación, se presenta el gráfico con las respuestas consolidadas en representación porcentual correspondientes a esta variable:

**Figura 15.**

*Estímulos y Bienestar social*



*Nota:* Elaboración propia

3.1.1 Las actividades de Bienestar Social que realiza CLC son satisfactorias y motivan al empleado.

Menos del 20% de los trabajadores de CLC consideran que existen estímulos que motiven el desarrollo de sus empleados.

## MODELO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO CLC COLOMBIA

3.1.2 En CLC existen estímulos que motivan el desarrollo de sus empleados.

Menos del 20% de los trabajadores de CLC consideran que existen estímulos que motiven el desarrollo de sus empleados.

3.1.3 Está satisfecho con las actividades de Bienestar que CLC realiza involucrando a las familias de los empleados.

Cerca del 65% de los trabajadores de CLC manifiestan estar satisfecho con las actividades de Bienestar que CLC realiza involucrando a las familias de los empleados, sin embargo, también se indican que después de las restricciones generadas por la pandemia, este tipo de actividades se vieron afectadas y que es apropiado retomar actividades que anteriormente la empresa organizaba para el bienestar del personal.

3.1.4 Las actividades de bienestar que realiza CLC contribuyen a su desarrollo personal, laboral y emocional.

Más del 80% del personal en CLC indican que, a nivel general, las actividades de bienestar que efectúa CLC contribuyen a su desarrollo personal- laboral y emocional.

### **7.2 Análisis de resultados**

A partir de las respuestas obtenidas mediante el instrumento de medición y, de acuerdo con la identificación de variables descrita en el numeral 6.5, a continuación, se presenta el análisis de los resultados, así como las oportunidades de mejora y las brechas identificadas de las categorías establecidas para las variables del estudio:

#### **7.2.1 Gestión de talento humano**

Los resultados de las respuestas a las preguntas de la categoría sobre la gestión del talento humano en CLC Colombia revelan que, en general, el área de Talento Humano es vista como un aliado clave en el desarrollo de las actividades laborales, aunque menos del 20% del personal discrepa de esta afirmación. Además, más del 90% de los empleados considera que sus actividades diarias impactan positivamente la misión

## MODELO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO CLC COLOMBIA

de la organización frente a clientes internos y externos. Sin embargo, cerca del 25% no está de acuerdo con las actividades propuestas por Talento Humano, lo que señala una oportunidad de mejora. En cuanto al proceso de selección, el 87% lo considera adecuado, aunque un pequeño porcentaje (10%) ve posibilidades de mejora en las pruebas utilizadas, mientras que el 80% cree que el proceso no requiere cambios.

Respecto a la capacitación y desarrollo, el 85% de los empleados opina que el entrenamiento recibido fue apropiado para sus funciones, y la misma proporción valora los planes de capacitación como efectivos para fortalecer habilidades. No obstante, más del 55% no tiene claridad sobre los criterios de promoción, lo que representa otra brecha a atender. En términos de compensación, menos del 10% considera que la remuneración no está alineada con la responsabilidad del cargo, mientras que el 84% está conforme con los incentivos y los aumentos salariales anuales, que se perciben como competitivos respecto al mercado.

### **7.2.2 Desarrollo y potenciación del talento humano**

Los resultados sobre el desarrollo y potenciación del talento humano en CLC Colombia muestran que la gran mayoría de los empleados considera importantes tanto las competencias técnicas como las actitudes y valores personales en los procesos de selección y desarrollo de la organización. Un 85% de los encuestados resalta la relevancia de los valores y preferencias personales, mientras que el 39,1% está totalmente de acuerdo en que las competencias técnicas son esenciales para estos procesos, con un 46,4% parcialmente de acuerdo. Sin embargo, un 7,2% de los trabajadores no percibe que las competencias comportamentales sean valoradas, lo que indica una pequeña brecha en la percepción sobre la importancia de este aspecto.

En cuanto a la medición del desempeño, el 80% de los empleados está de acuerdo con el procedimiento utilizado y un porcentaje similar entiende los criterios de

## MODELO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO CLC COLOMBIA

evaluación. Sin embargo, un 28% de los trabajadores tiene dudas sobre la periodicidad con la que se brinda retroalimentación sobre los resultados de estas evaluaciones. Además, se identifica una oportunidad de mejora en los planes de mejoramiento implementados tras la medición del desempeño, ya que más del 10% del personal no está satisfecho con ellos, mientras que el 42% está completamente de acuerdo y un 29% lo está parcialmente.

### **7.2.3 Cultura organizacional y bienestar laboral**

Los resultados sobre cultura organizacional y bienestar laboral en CLC Colombia evidencian una insatisfacción significativa respecto a los estímulos para el desarrollo de los empleados, ya que menos del 20% del personal considera que existen incentivos adecuados en este aspecto. Sin embargo, en cuanto a las actividades de bienestar, alrededor del 65% de los trabajadores se sienten satisfechos con las iniciativas que involucran a sus familias, aunque señalan que estas se vieron afectadas por las restricciones de la pandemia, destacando la necesidad de retomar las actividades previas que promovían el bienestar del personal.

Por otro lado, más del 80% de los empleados reconocen que las actividades de bienestar que realiza la empresa contribuyen de manera positiva a su desarrollo personal, laboral y emocional. A pesar de esta valoración positiva, la baja percepción de estímulos para el desarrollo profesional destaca una importante brecha a trabajar, lo que sugiere la necesidad de fortalecer los incentivos para motivar el crecimiento y la evolución del talento humano en la organización.

### **7.2.4 Identificación de brechas u oportunidades de mejora**

En la empresa CLC Colombia, se evidencia que, en el área de talento humano existen políticas y procedimientos estructurados y a nivel general los trabajadores se encuentran satisfechos con las condiciones laborales, así como con el entorno laboral de

## MODELO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO CLC COLOMBIA

la organización, sin embargo, a continuación, se presentan los aspectos que se pueden mejorar para seguir fortaleciendo el vínculo con sus trabajadores.

A nivel general, respecto a la gestión del talento humano se puede optimizar la planificación estratégica de la captación, retención y evaluación del talento, teniendo en cuenta aspectos como el análisis de competencias, promover un proceso de selección efectivo, alineado con la evaluación efectiva de desempeño y la implementación de planes de sucesión.

En cuanto al desarrollo y potenciación del talento humano, el propósito es lograr que el personal alcance su máximo potencial en la organización de acuerdo con los objetivos estratégicos de CLC Colombia, para ello es necesario fortalecer los planes de capacitación y formación continua, implementar programas de mentoría para incentivar el desarrollo profesional y personal, así como fomentar el desarrollo de liderazgo, además de la evaluación del potencial y desarrollo de programas de ascenso que sean divulgados al interior de la empresa.

Finalmente, en lo referente a la cultura organizacional y bienestar laboral en CLC Colombia, se puede fortalecer la promoción de valores organizacionales, fomentar un ambiente laboral saludable, seguir incentivando el balance vida-trabajo y analizar la implementación de programas de bienestar pertinentes con el contexto actual, además de seguir fortaleciendo los planes de reconocimiento y recompensas.

### 8. Plan de Intervención

De acuerdo con las brechas y oportunidades de mejora identificadas mediante el proceso de diagnóstico en CLC Colombia, en cuanto a algunas de las actividades propuestas por el área de talento humano, así como la falta de claridad en cuanto las alternativas de los mecanismos de promoción, desarrollo y potenciación dentro de la empresa, además aspectos relacionados con la cultura organizacional, a continuación, se presenta la propuesta del modelo de Gestión de Talento Humano para la empresa CLC Colombia enfocado a tres aspectos principales: 1. Gestión del Talento Humanos que permita aprovechar la integralidad de los trabajadores, 2. Desarrollo y Potenciación del Talento Humano mediante procesos continuos de aprendizaje y 3. Cultura Organizacional y Bienestar Laboral para incentivar la fidelización del talento humano, cada uno de estos aspectos, apoyados el aprovechamiento de herramientas tecnológicas.

**Figura 16.**

Esquema Modelo gestión talento humano CLC Colombia



*Nota:* Elaboración propia

## **Propuesta del Modelo de Gestión de Talento Humano para la empresa CLC Colombia.**

### **1. Gestión del Talento Humano**

Este aspecto se enfoca en la planificación estratégica de la captación, retención y evaluación del talento. Los puntos clave a considerar son:

- **Análisis de Competencias:** Dentro del proceso de selección es necesario identificar las competencias técnicas, blandas y de liderazgo necesarias para cada rol dentro de CLC, se pueden establecer estrategias de consecución del talento como campañas dirigidas de reclutamiento, branding del talento y utilización de diversos canales de contratación.

- **Proceso de selección efectivos:** En este aspecto se deben definir los criterios y habilidades que requiere cada uno de los cargos para así diseñar un proceso de reclutamiento y selección basado en las competencias y alineado con los valores y misión de la empresa, el cual evalúe no solo competencias técnicas, sino también habilidades blandas y potencial de crecimiento.

Se pueden usar sistemas de IA de reclutamiento, que permiten filtrar automáticamente las solicitudes de empleo, identificando los mejores candidatos de acuerdo con los parámetros establecidos, además de programar entrevistas, esto ayuda a la optimización de tiempos y reduce cualquier posible sesgo en el proceso de selección, permitiendo que los candidatos se seleccionen basados en sus habilidades y aptitudes.

- **Evaluación de desempeño:** Actualmente en CLC se desarrollan las respectivas evaluaciones de desempeño a los trabajadores de la empresa, sin embargo, se puede desarrollar un sistema continuo de evaluación monitorear para el desempeño

## MODELO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO CLC COLOMBIA

de los empleados, con una retroalimentación constructiva e identificando las áreas de mejora que permita trazar planes de desarrollo individualizados.

En este aspecto, con el uso adecuado de herramientas tecnológicas pertinentes como Microsoft MyAnalytics o Power BI, es posible analizar grandes volúmenes de datos, generar percepciones precisas y realizar tareas repetitivas con eficiencia, permitiendo que el personal del área de talento humano se centre en tareas más estratégicas, mejorando la toma de decisiones, aumentando la satisfacción del personal y favoreciendo el rendimiento de la empresa.

- **Planes de sucesión:** Al interior de la organización se puede fortalecer la adecuada gestión del conocimiento, con estrategias que permitan la continuidad en los cargos clave mediante la identificación de talento interno con potencial de liderazgo.

Es necesario enfocarse en el desarrollo de las habilidades individuales que permitan generar un compromiso laboral, flexibilidad y adaptación al cambio, que se refleje en el quehacer diario, logrando que los trabajadores sean conscientes que su trabajo es significativo para la organización.

### **2. Desarrollo y potenciación del talento humano**

Continuando con la propuesta del Modelo de Talento Humano para CLC Colombia, se contempla Desarrollo profesional para lograr que el personal alcance su máximo potencial, este proceso consiste en establecer objetivos y diseñar planes empresariales que vinculen las metas con los logros individuales de los miembros del equipo de trabajo, planificando su carrera, a la vez que se alinean las habilidades con los objetivos estratégicos de CLC Colombia. Para ello, se proponen los siguientes componentes:

## MODELO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO CLC COLOMBIA

- **Planes de Capacitación y Formación Continua:** Proporcionar oportunidades de aprendizaje mediante talleres, cursos u otras opciones de formación, adaptados a las necesidades individuales (tanto a nivel técnico como de habilidades blandas), que estén alineadas con las necesidades actuales y futuras de la organización.

Existen sistemas de IA que ayudan a identificar habilidades que los colaboradores necesitan desarrollar, con base en esta información se puede proporcionar formación personalizada, lo que se refleja directamente en la eficiencia y la productividad.

- **Mentoría:** Implementar programas de mentoría interna para fomentar el desarrollo profesional y personal, creando una cultura de aprendizaje y trabajo colaborativo, permitiendo que los trabajadores tengan claridad de la relevancia de sus funciones y el impacto de estas, además de generar redes de trabajo con equipos interdisciplinarios que promuevan buenas relaciones laborales y con los clientes.

- **Desarrollo de Liderazgo:** De acuerdo con la estructura existente en CLC, es necesario fomentar el crecimiento de líderes dentro al interior de la organización por medio de programas de desarrollo de liderazgo consciente que potencie el compromiso con las tareas de cada individuo y equipo además de mejorar la toma de decisiones, enfocados en habilidades gerenciales y estratégicas, alineados a los valores corporativos, facilitando canales de comunicación bidireccional que permitan a los empleados expresar sus ideas, inquietudes y sugerencias, generando un sentido de pertenencia.

- **Evaluación del potencial y programas de ascenso:** Alineados a los planes de desarrollo individuales, se deben buscar mecanismos para identificar empleados con alto potencial y diseñar trayectorias profesionales que permitan su crecimiento dentro de la empresa. Actualmente existen sistemas de IA que permiten

## MODELO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO CLC COLOMBIA

analizar el rendimiento de los empleados en tiempo real, proporcionando retroalimentación inmediata y recomendaciones para mejorar.

### 3. Cultura Organizacional y Bienestar Laboral

Para CLC Colombia, es fundamental tener una cultura organizacional sólida basada en sus valores corporativos y con un enfoque en el bienestar laboral con el ánimo de asegurar la motivación y el compromiso del personal, por lo que en el modelo propuesto se incluyen los siguientes aspectos:

- **Promoción de valores organizacionales:** Integrar los valores de CLC Colombia en todas las áreas, asegurando que se vivan y respeten en el día a día, desde el liderazgo hasta los empleados operativos. Se propone la realización de microcápsulas informativas que se difundan por medios físicos y digitales con aspectos relevantes acerca de la empresa.
- **Fomento de un ambiente laboral saludable:** Crear un entorno de trabajo inclusivo, respetuoso y seguro, donde los empleados sientan que sus necesidades físicas y emocionales son valoradas. Se pueden desarrollar iniciativas que aborden la salud física, mental y emocional de los trabajadores, como actividades deportivas, talleres de gestión del estrés, programas de salud mental, entre otros.
- **Balance vida-trabajo:** De acuerdo con las necesidades de la organización se propone analizar la implementación de políticas de flexibilidad laboral que promuevan el equilibrio entre la vida personal y profesional, como horarios flexibles o trabajo remoto, lo que hace necesario fortalecer los programas de capacitación en herramientas digitales que permitan la optimización del tiempo.
- **Programas de bienestar:** CLC Colombia se ha caracterizado por los beneficios ofrecidos a su personal que impactan de manera directa su bienestar lo que se

## MODELO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO CLC COLOMBIA

refleja en el compromiso y retención de su talento humano, por lo que se plantea la posibilidad de implementar beneficios para los trabajadores como auxilios de alimentación, transporte, estudio o formación, salud, bienestar físico, planes pensionales, entre otros.

En el mercado existen diferentes entidades que ofrecen productos y servicios enfocados al bienestar laboral que se pueden considerar de acuerdo con la realidad de la organización, además se pueden usar los sistemas de IA que permiten monitorear señales de estrés y agotamiento en los empleados, proporcionando recomendaciones para la gestión del estrés y el equilibrio entre el trabajo y la vida personal, algunos ejemplos que se pueden tener en cuenta son Viva Insights, herramienta que proporciona recomendaciones personalizadas para ayudar a los trabajadores a gestionar su tiempo y su bienestar, y Viva Learning que proporciona recomendaciones de aprendizaje personalizadas.

- **Reconocimiento y recompensas:** En este aspecto se propone desarrollar programas de reconocimiento que celebren los logros individuales y de equipo, fomentando un ambiente motivador y de alto rendimiento, como por ejemplo paquetes de compensación, proporcionar oportunidades de crecimiento, reconocer y premiar el rendimiento y promover una cultura de trabajo favorable.

Este modelo se basa en la alineación estratégica entre la gestión del talento humano, el desarrollo del personal y la cultura organizacional, lo que implica que cada área debe estar interrelacionada y colaborar para cumplir los objetivos globales de CLC Colombia. Los principales aspectos a tener en cuenta para la integración, que se derivan del diagnóstico organizacional, son:

## MODELO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO CLC COLOMBIA

- Alineación con la visión y misión: el modelo debe estar en línea con la visión, misión y valores de CLC, asegurando que el desarrollo del talento humano contribuya directamente a la consecución de los objetivos organizacionales.
- Monitoreo y mejora continua: Establecer mecanismos de retroalimentación y evaluación constante que permitan ajustar el modelo según las necesidades cambiantes del mercado y la empresa.

A continuación, se presenta una ruta de despliegue para la implementación del modelo de talento humano para la empresa CLC Colombia, detallando las actividades clave de acuerdo con los tres componentes abordados: Gestión del Talento, Desarrollo y Potenciación, y Cultura Organizacional y Bienestar Laboral, con el fin de promover un entorno donde el desarrollo del individuo, la cultura organizacional y el bienestar laboral se integren de manera sinérgica, generando una fuerza laboral motivada, comprometida y altamente productiva.

**Tabla 2.**

*Plan Implementación Modelo de gestión talento humano CLC Colombia*

<b>Fase 1: Gestión del Talento Humano</b>	<b>Fase 2: Desarrollo y Potenciación del Talento Humano</b>	<b>Fase 3: Cultura Organizacional y Bienestar Laboral</b>
<p><b>Análisis de la situación actual (Tiempo estimado: 3 semanas)</b> Realizar un análisis de las competencias requeridas para cada uno de los cargos en CLC Colombia para identificar fortalezas y áreas de mejora.</p> <p><b>Responsables:</b> Área Gestión humana y líderes de procesos.</p>	<p><b>Planes de carrera (Tiempo estimado: 4 semanas)</b> Diseñar trayectorias profesionales personalizadas, alienando los objetivos individuales con metas organizacionales.</p> <p><b>Responsables:</b> Área Gestión humana y líderes de procesos.</p>	<p><b>Promoción de Valores Organizacionales (Tiempo estimado: 2 semanas)</b> Identificar y comunicar por medio de microcápsulas informativas los valores corporativos para alinear comportamientos con la cultura deseada.</p> <p><b>Responsables:</b> Área Gestión humana y líderes de proceso, Community Manager.</p>

<p><b>Diseño de estrategias</b> (Tiempo estimado: 4 semanas)</p> <p>a. Revisar y ajustar políticas de reclutamiento con criterios de selección pertinentes para cada rol</p> <p>b. Realizar propuesta de evaluación de desempeño ajustada a las necesidades actuales de la organización, estableciendo metas de desarrollo individuales</p> <p>c. Definir los planes de sucesión adecuados para cada uno de los cargos en CLC Colombia</p> <p><b>Responsables:</b> Área Gestión humana, líderes de proceso.</p> <p><b>Presupuesto estimado:</b> \$ 2.000.000</p>	<p><b>Planes de Capacitación y Formación Continua</b> (Tiempo estimado: 4 semanas)</p> <p>a. Formular un plan de capacitación continua que permita el desarrollo de habilidades técnicas y blandas. Fomentar el aprendizaje continuo mediante plataformas e-learning.</p> <p>b. Definir espacios de capacitación con mentores internos para promover la capacitación continua de acuerdo con las necesidades individuales y los objetivos organizacionales.</p> <p>c. Crear estrategias de formación en liderazgo en cargos estratégicos.</p> <p><b>Responsables:</b> Área Gestión humana, Líderes de proceso, Tecnologías de la comunicación y la información, Mentor Coach Ministerial.</p> <p><b>Presupuesto estimado:</b> 10.000.000.</p>	<p><b>Fomento de un Ambiente Laboral Saludable</b> (Tiempo estimado: 4 semanas)</p> <p>a. Implementar iniciativas de salud física y mental.</p> <p>b. Fomentar el equilibrio entre vida laboral y personal.</p> <p>c. Definir programas y servicios de bienestar de acuerdo con las necesidades de los trabajadores de CLC Colombia.</p> <p>d. Realizar encuestas de satisfacción periódicas en cuanto al clima laboral, para implementar mejoras basadas en el feedback de los trabajadores.</p> <p><b>Responsables:</b> Área Gestión humana, Líderes de proceso.</p> <p><b>Presupuesto estimado:</b> \$ 12.000.000</p>
<p><b>Implementación de herramientas</b> (Tiempo estimado:4 a 6 semanas)</p> <p>Validar la integración de un software de gestión de talento humano o actualizar las herramientas existentes de acuerdo con los requerimientos actuales de CLC, además capacitar al personal en el uso de</p>	<p><b>Planes de sucesión y gestión del conocimiento.</b> (Tiempo estimado: 2 semanas)</p> <p>Definir y divulgar los planes de evaluación del potencial y sucesión y programas de ascenso adecuados en CLC Colombia, para compartir y preservar el conocimiento interno además de</p>	<p><b>Reconocimiento y Recompensas</b> (Tiempo estimado: 3 semanas)</p> <p>Analizar y reestructurar el sistema actual de reconocimiento y recompensas interno para afianzar la fidelización de los colaboradores de CLC.</p>

MODELO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO CLC COLOMBIA

nuevas herramientas tecnológicas.	fomentar la innovación y el intercambio de ideas.	<b>Responsables:</b> Área Gestión humana, líderes de proceso y área de finanzas.
<b>Responsables:</b> Área Gestión humana, líderes de proceso, área financiera y área de Tecnologías de la comunicación y la información.	<b>Responsables:</b> Área Gestión humana, líderes de proceso.	<b>Presupuesto estimado:</b> \$ 3.000.000
<b>Presupuesto estimado:</b> \$ 10.000.000	<b>Presupuesto estimado:</b> \$ 3.000.000	

Nota: Autor

Con el fin de identificar áreas de oportunidad y ajustar estrategias según resultados iniciales, basados en datos y retroalimentación obtenidas en cada una de las fases, es necesario establecer indicadores de medición y seguimiento para cada componente del modelo, que se describen a continuación:

**Tabla 3.**

*Indicadores de medición y seguimiento*

<b>Fase 1: Gestión del Talento Humano</b>	<b>Fase 2: Desarrollo y Potenciación del Talento Humano</b>	<b>Fase 3: Cultura Organizacional y Bienestar Laboral</b>
Tiempo de Contratación: Promedio de días para cubrir vacantes.	Capacitación y Desarrollo: porcentaje de empleados capacitados anualmente.	Satisfacción Laboral: Resultados de encuestas de clima organizacional.
Rotación de Personal: porcentaje de empleados que abandonan la empresa.	Porcentaje de ejecución de capacitaciones anuales.	Porcentaje de participación de los trabajadores en las actividades propuestas.
	Desempeño: Evaluaciones de desempeño trimestrales.	

Nota: Autor

Dentro de las herramientas y recursos necesarios para la adecuada implementación del modelo propuesto, se contemplan:

- Sistema de información de talento humano para centralizar datos de empleados.
- Herramientas de análisis de datos para tomar decisiones informadas.

## MODELO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO CLC COLOMBIA

- Plataforma de aprendizaje en línea para formación continua.
- Software para realizar y analizar encuestas de satisfacción y clima laboral.

Los resultados esperados con esta propuesta para la empresa CLC Colombia se relacionan con el aumento de la satisfacción laboral, mayor retención de talento a su servicio, reducción de la rotación de personal, mejora del desempeño e incremento de la productividad, además de lograr mayor alineación con los objetivos organizacionales y la generación de una cultura organizacional sólida, logrando mayor compromiso de los trabajadores, lo cual tiene un impacto positivo de la reputación de CLC Colombia como empleador.

## 9. Conclusiones

- La revisión de la literatura que ha servido como marco de referencia para este trabajo ha permitido identificar y sintetizar los referentes teóricos fundamentales en la gestión del talento humano y han permitido integrar diversos enfoques teóricos que destacan la necesidad de adaptar las prácticas de gestión del talento humano a las particularidades de la empresa CLC Colombia

- Por otra parte, la revisión bibliográfica realizada permitió consolidar el conocimiento existente en el campo y posibilita establecer los elementos para el diseño de un modelo integral de gestión del talento humano para la empresa CLC de Colombia.

- De acuerdo con el análisis situacional realizado en cuanto al proceso de gestión de talento humano de CLC Colombia, fue posible determinar el estado actual de los aspectos principales en esta área, identificando fortalezas que se tienen al interior de la organización, así como las brechas oportunidades de mejora que permitieron definir los elementos principales del modelo propuesto.

- Mediante el proceso de diagnóstico realizado, fue posible determinar los elementos necesarios para diseñar la propuesta del modelo de gestión de talento humano adaptado a las necesidades de CLC Colombia.

- Con la formulación del plan de implementación para el modelo de gestión del talento humano diseñado, se ofrece una ruta de despliegue a la empresa CLC que le permitirá fortalecer sus procesos internos, mediante el uso adecuado de herramientas tecnológicas, procurando la promoción de las habilidades y competencias de su personal.

### 10. Recomendaciones

- Las conclusiones ofrecen recomendaciones prácticas para la implementación del modelo propuesto, destacando la importancia de la alineación estratégica, la evaluación continua y el desarrollo personalizado de competencias como elementos clave para el éxito organizacional.
- No obstante, a pesar de los avances realizados, se identifican limitaciones para una aplicación general y universal del modelo propuesto; por tanto, se sugieren futuras investigaciones orientadas a validar y mejorar el modelo en diferentes contextos organizacionales.
- Con el continuo avance tecnológico, se pueden evidenciar oportunidades de mejora en cuanto a las habilidades digitales de los trabajadores, por lo que se recomienda una constante capacitación en tecnología que permita el fortalecimiento de equipos interdisciplinarios y el desarrollo de talentos digitales al interior de la organización.
- Para lograr una adecuada implementación del modelo propuesto, se hace necesaria la integración de sistemas, por lo que se requiere un trabajo colaborativo con el área de TI para asegurar compatibilidad de los planes y herramientas planteadas.
- La transformación organizacional puede generar resistencia al cambio, por lo que al interior de CLC Colombia es necesario fomentar una comunicación clara y la participación de los involucrados en los procesos para obtener mejores resultados.

### Referencias

- Abril Freire, M. C. (2018). *Diseño de Procesos de Gestión del Talento Humano*.  
Universidad Técnica de Ambato.  
<https://www.isbnecuador.com/catalogo.php?mode=detalle&nt=66018>
- Abril Freire, M. C. (2018). *Diseño De Procesos De Gestión Del Talento Humano*.  
Universidad Técnica de Ambato.  
<https://www.isbnecuador.com/catalogo.php?mode=detalle&nt=66018>
- Alarcón Quinapanta, C., & Hernández Junco, V. (2024). Modelos de gestión de talento humano. Análisis crítico. *Revista Científica Ecociencia*.  
<https://doi.org/10.21855/ecociencia>
- Alkhamis, A. (2024). The impacts of hrm practices on employee outcomes: the mediating role of hrm effectiveness . *Revista de Gestão Social e Ambiental*, 128.  
<https://doi.org/10.24857/rgsa.v18n1-128>
- Alles, M. A. (2005). *Desarrollo del talento humano: basado en competencias: ( ed.)*.  
Ediciones Granica. <https://elibro-net.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/es/lc/bibliotecaean/titulos/66638>
- Arenas Falótico, A. (2021). *Desarrollo del talento humano para líderes de la gerencia financiera del servicio integrado de administración tributaria*.  
<https://doi.org/10.21789/25007807.1682>
- Barba Álvarez, A. (2022). Frederick Winslow Taylor y la administración científica: contexto, realidad y mitos. *Revista Gestión Y Estrategia*, (38), 17-30,  
<https://doi.org/10.24275/uam/azc/dcsh/gye/2010n38/Barba>.
- Becker, B. E., Huselid, M. A., & Ulrich, D. (2001). *Cuadro de mando de Recursos Humanos de la empresa*. Gestión 2000.

## MODELO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO CLC COLOMBIA

[https://books.google.com.co/books?id=QB0E2--nvjQC&pg=PA3&hl=es&source=gbs\\_selected\\_pages&cad=1#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.co/books?id=QB0E2--nvjQC&pg=PA3&hl=es&source=gbs_selected_pages&cad=1#v=onepage&q&f=false)

Benchimol, D. (2023). *Modelos de negocio innovadores en la industria editorial de América Latina*. Centro Regional para el Fomento del Libro en América Latina y el Caribe (Cerlalc-Unesco). <https://cerlalc.org/publicaciones/modelos-de-negocio-innovadores-en-la-industria-editorial-de-america-latina-desafios-limitaciones-y-oportunidades/>

Bouzas Ortiz, J. A., & Reyes Gaytán, G. (2019). *Gestión del talento humano*. IURE Editores. <https://elibro-net.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/es/lc/bibliotecaean/titulos/130372>

Cámara Colombiana del Libro. (2016). *Caracterización del sector editorial en Colombia*. <https://cerlalc.org/projects/diagnostico-industria-sector-editorial-colombia/>

Cámara Colombiana del Libro. (2021). *Estadísticas del libro en Colombia 2019*. [https://camlibro.com.co/wp-content/uploads/2024/01/EstadisticasLibroColombia2021\\_CCL.pdf](https://camlibro.com.co/wp-content/uploads/2024/01/EstadisticasLibroColombia2021_CCL.pdf)

Cámara Colombiana del Libro. (2021). *Estadísticas del libro en Colombia 2019*. [https://camlibro.com.co/wp-content/uploads/2024/01/EstadisticasLibroColombia2021\\_CCL.pdf](https://camlibro.com.co/wp-content/uploads/2024/01/EstadisticasLibroColombia2021_CCL.pdf)

Cámara Colombiana del Libro. (2021). *Estadísticas del libro en Colombia 2019*. [https://camlibro.com.co/wp-content/uploads/2024/01/EstadisticasLibroColombia2021\\_CCL.pdf](https://camlibro.com.co/wp-content/uploads/2024/01/EstadisticasLibroColombia2021_CCL.pdf)

CLC. (2024). *CLC Colombia*. CLC Colombia: <https://www.clccolombia.com/>

CLC. (2024). *CLC Colombia*. CLC Colombia: <https://www.clccolombia.com/>

CLC. (2024.). *CLC Colombia*. CLC Colombia: <https://www.clccolombia.com/ministerio/mision>

## MODELO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO CLC COLOMBIA

David A. Decenzo y Stephen P. Robbins. (2001). *Administración de Recursos Humanos*.

Limusa Wiley.

[https://books.google.com.co/books/about/Administraci%C3%B3n\\_de\\_recursos\\_hu manos.html?id=MANpPQAACAAJ&redir\\_esc=y](https://books.google.com.co/books/about/Administraci%C3%B3n_de_recursos_hu manos.html?id=MANpPQAACAAJ&redir_esc=y)

Díaz Piraquive, F. (2008). *Gestión de procesos de negocio BPM (Business Process Management), TICs y crecimiento empresarial ¿Qué es BPM y cómo se articula con el crecimiento empresarial?*

<https://www.redalyc.org/comocitar.oa?id=187214457007>

Dessler, G., & Varela Juarez, R. (2011). *Administración de recursos humanos, enfoque latinoamericano*.

[https://www.academia.edu/41653619/Administracion\\_de\\_Recursos\\_Humanos\\_Enfoque\\_Latinoamericano\\_Gary\\_Dressler\\_5ta\\_ed](https://www.academia.edu/41653619/Administracion_de_Recursos_Humanos_Enfoque_Latinoamericano_Gary_Dressler_5ta_ed)

Fernández del Castillo, G. K. (2020). *La crisis del campo editorial mexicano y el imaginario de sus trabajadores*.

<https://bibliographica.iib.unam.mx/index.php/RB/article/view/65>

Flor, D. S. (2010). *Gestión de Procesos, Modelos de Gestión y Gestión de Subsistemas de Talento Humano*.

Gálvez Ruiz, P., Grimaldi Puyana, M., Sánchez Oliver, A. J., Fernández Gavira, J., &

García Fernández, J. (2017). Cultura organizacional y satisfacción laboral: Propiedades psicométricas de una escala en centros de fitness. *Revista de Psicología del Deporte.*, 104-109.

<https://www.redalyc.org/pdf/2351/235152047019.pdf>

Fernandez, L. (2004). *Condiciones para una gestión estratégica de recursos humanos*.

<https://bibliographica.iib.unam.mx/index.php/RB/article/view/65>

González M., J. D. (2020). *El sector editorial iberoamericano y la emergencia del COVID-*

19. <https://www.redalyc.org/pdf/2351/235152047019.pdf>

## MODELO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO CLC COLOMBIA

Hernández-Sampieri, R., & Mendoza-Torres, P. . (2020). Metodología de la investigación Cuarta edición.

<http://187.191.86.244/rceis/registro/Metodolog%C3%ADa%20de%20la%20Investigaci%C3%B3n%20SAMPIERI.pdf>

Huicab-García, Y. (2023). *Gestión del talento humano en el entorno BANI*.

[doi.org/10.33386/593dp.2023.1-1.1533](https://doi.org/10.33386/593dp.2023.1-1.1533)

Karaboğa, T., Zehir, C., Tatoglu, E., Karaboga, H., & Bouguerra, A. (2023). *Big data analytics management capability and firm performance: the mediating role of data-driven culture*. DOI: 10.4018/978-1-6684-6140-2.ch004

Koontz, H., & Weihrich, H. (2012). *Administración, una perspectiva global y empresarial*.

[https://frh.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/22766/mod\\_resource/content/1/Administracion\\_una\\_perspectiva\\_global\\_y\\_empresarial\\_Koontz.pdf](https://frh.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/22766/mod_resource/content/1/Administracion_una_perspectiva_global_y_empresarial_Koontz.pdf)

Malvezzi, S. (2002). *Las competencias en la organización*.

Marín Colorado, P. A., & Agudelo Ochoa, A. M. (2022). Librerías y libreros

independientes y de libros leídos en Bogotá y Medellín. Tipologías y funciones.

*Revista Interamericana de Bibliotecología*. DOI:

<https://doi.org/10.17533/udea.rib.v45n2e344809>

Mejía Giraldo, A., Bravo Castillo, M., & Montoya Serrano, A. (2013). *El factor del talento humano en las organizaciones*.

<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=360433593002>

Mendes, F., & Stander, M. (01 de 03 de 2011). Positive organisation: The role of leader behaviour in work engagement and retention. *Journal of Industrial Psychology*.

DOI:10.4102/sajip.v37i1.900

Mincultura. (2016). [https://economianaranja.gov.co/media/roils4ge/a-7-8-2-](https://economianaranja.gov.co/media/roils4ge/a-7-8-2-principaleshallazagos-sobre-el-sector-editorial.pdf)

[principaleshallazagos-sobre-el-sector-editorial.pdf](https://economianaranja.gov.co/media/roils4ge/a-7-8-2-principaleshallazagos-sobre-el-sector-editorial.pdf). Obtenido de

<https://economianaranja.gov.co>.

## MODELO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO CLC COLOMBIA

Mulder, M. (2007). *Competencia: la esencia y la utilización del concepto en la formación profesional inicial y permanente*.

<http://www.redined.mec.es/oai/indexg.php?registro=01820073002223>

Peña, J., & Caruajulca, P. (2024). The mediating role of organizational culture between transformational leadership and organizational performance in SMEs. *Academia Revista Latinoamericana de Administración*, 301-314. DOI:10.1108/ARLA-10-2023-0172

Rodríguez, J. (2019). *En defensa de las librerías. Recomendaciones en materia de políticas públicas, gremiales e individuales*. <https://cerlalc.org/publicaciones/en-defensa-de-las-librerias-recomendaciones-en-materia-de-politicas-publicas-gremiales-e-individuales-para-el-fortalecimiento-de-las-librerias-en-iberoamerica/>

Rojas López, M. D. (2017). *Ingeniería administrativa*. Ediciones de la U.

<https://edicionesdelau.com/producto/ingenieria-administrativa/>

Saks, A. (2006). *Antecedents and Consequences of Employee Engagement*.

DOI:10.1108/02683940610690169

Snell, S. & Bohlander, G. (2020). *Administración de recursos humanos: (16 ed.)*.

Cengage Learning. <https://elibro->

[net.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/es/lc/bibliotecaean/titulos/39989](https://elibro-net.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/es/lc/bibliotecaean/titulos/39989)

Tejada Zabaleta, A. (2003). *Los modelos actuales de gestión en las organizaciones*.

*Gestión del talento, gestión del conocimiento y gestión por competencias: ( ed.)*.

*Red Psicología desde el Caribe*. <https://elibro->

[net.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/es/lc/bibliotecaean/titulos/6153](https://elibro-net.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/es/lc/bibliotecaean/titulos/6153).

Torres, D. F. (2024). *Fundamentos y Conceptos Iniciales de la Administración*.

<https://www.centro->

[virtual.com/recursos/biblioteca/pdf/introduccion\\_administracion/unidad1\\_pdf2.pdf](https://www.centro-virtual.com/recursos/biblioteca/pdf/introduccion_administracion/unidad1_pdf2.pdf)

## MODELO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO CLC COLOMBIA

Vallejo Chávez, L. (2016). *Gestión del talento humano*.

<http://cimogsys.esPOCH.edu.ec/direccion-publicaciones/public/docs/books/2019-09-17-222134-gesti%C3%B3n%20del%20talento%20humano-comprimido.pdf>

Villadiego Sánchez, L. I., & Calics Salcedo, L. P. (2022). *La gestión del talento humano: elemento catalizador del éxito en las organizaciones actuales*.

<https://orcid.org/0000-0002-0179-2287>

Zuluaga Giraldo, R. A. (2007). *Creación y consolidación de empresas: ( ed.)*. Ecoe Ediciones. <https://elibro->

[net.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/es/lc/bibliotecaean/titulos/69045](https://elibro-net.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/es/lc/bibliotecaean/titulos/69045)

## Anexos

## 1. VALIDACIÓN DE VARIABLES

Problema: la empresa CLC Colombia, en la actualidad, no cuenta con un Modelo de Gestión del Talento Humano, lo cual no le permite aprovechar las habilidades y competencias del Talento Humano a su servicio.					
CATEGORIA	DESCRIPCIÓN	VARIABLES	DESCRIPCIÓN	PREGUNTAS	OBJETIVO
<b>1. GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO</b>	Comprende aquellos aspectos clave que permiten CLC gestionar el capital humano de manera efectiva y alineada con sus objetivos estratégicos. Las variables de esta categoría evalúan cómo la organización planifica, desarrolla, motiva y retiene a su personal, garantizando que el talento interno se encuentre en las mejores condiciones para contribuir a la productividad éxito y	1.1 Estrategias del Talento Humano	Conjunto de prácticas y acciones desarrolladas por CLC para atraer, retener, desarrollar y gestionar el desempeño de su personal asegurando que el talento humano esté preparado y motivado para contribuir al éxito de la organización.	1.1.1 El área de Talento Humano es un aliado permanente en el desarrollo de sus actividades	Conocer la percepción de los empleados respecto al apoyo y la colaboración brindada por el departamento de Talento Humano en el desarrollo de sus actividades cotidianas y determinar si el personal considera que Talento Humano es un socio estratégico y un recurso accesible que facilita el cumplimiento de sus responsabilidades, su desarrollo y bienestar dentro de la empresa.
				1.1.2 Las actividades cotidianas que realiza en su puesto de trabajo impactan la misión de CLC frente a los clientes internos y externos ejemplos.	Identificar el grado de alineación entre las actividades que realiza el personal de CLC y la misión de la empresa, así como el entendimiento que los empleados tienen sobre cómo su trabajo contribuye al logro de los objetivos estratégicos y su compromiso respecto al impacto de sus acciones en la satisfacción de los clientes internos y externos.

## MODELO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO CLC COLOMBIA

	sostenibilidad de la empresa.			1.1.3 Se siente a gusto en la participación de actividades propuestas desde el área de Talento Humano.	Medir el nivel de satisfacción y receptividad de los empleados hacia las iniciativas y actividades organizadas por Talento Humano y si estas actividades son percibidas como relevantes, útiles y agradables por el personal y si contribuyen a su motivación, integración y desarrollo profesional. Igualmente, permite identificar acciones de mejora en la planificación y ejecución de dichas actividades para lograr un impacto positivo en el equipo de trabajo.
		1.2 Reclutamiento y selección:	Procesos y prácticas que la empresa establece para atraer, evaluar y seleccionar a los candidatos más adecuados para ocupar puestos vacantes. Igualmente, se evalúa la eficacia y eficiencia con la que se identifican y contratan talentos que no solo cumplen con los requisitos técnicos	1.2.1 El proceso de convocatoria y selección de CLC contiene los requisitos, funciones y responsabilidades del empleo o vacante a ocupar.	Evaluar la claridad y transparencia del proceso de selección dentro de la organización y determinar si los empleados y candidatos de CLC perciben que la información proporcionada durante las convocatorias es completa y precisa en cuanto a los requisitos, funciones y responsabilidades del puesto ofrecido. Además, busca identificar si el proceso de selección está alineado con las expectativas y necesidades tanto de la empresa como de los postulantes, asegurando una adecuada correspondencia entre el perfil del candidato y los requisitos del cargo.

## MODELO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO CLC COLOMBIA

			y de competencias, sino que también se alinean con la cultura y los valores organizacionales.	<p>1.2.2 Actualmente, CLC realiza pruebas de selección pertinentes con el fin de identificar a las personas indicadas para una vacante.</p>	<p>Evaluar la efectividad y relevancia de las pruebas de selección utilizadas por CLC en el proceso de contratación. Así mismo, busca conocer la percepción de los empleados sobre si las evaluaciones aplicadas son adecuadas para medir las competencias, habilidades y características necesarias para cada puesto de trabajo. Además, pretende determinar si estas pruebas contribuyen a seleccionar a los candidatos más idóneos, asegurando que los nuevos empleados estén bien alineados con las necesidades del cargo y los objetivos de la empresa.</p>
				<p>1.2.3 Se siente satisfecho con la entrevista y demás etapas de ingreso contempladas por CLC para los candidatos a una vacante.</p>	<p>Medir el nivel de satisfacción de los empleados con el proceso de selección de la empresa y evaluar la percepción de los encuestados sobre la equidad, transparencia y efectividad de estas etapas, así como su alineación con las expectativas y necesidades del puesto.</p>
				<p>1.2.4 El proceso de selección que aplica actualmente CLC tiene oportunidades de mejora.</p>	<p>Conocer la percepción sobre la eficacia del proceso de selección y detectar posibles áreas que podrían beneficiarse de ajustes, ya sea en términos de claridad, transparencia, equidad, o en la experiencia general del candidato, que permitan mejorar la calidad del proceso de selección, asegurando la atracción y retención</p>

MODELO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO CLC COLOMBIA

					de talento adecuado para la organización.
		1.3 Capacitación y desarrollo	Estrategias y programas implementados por la organización para mejorar las habilidades, conocimientos y competencias de sus empleados. Así mismo, se determina la eficacia de los esfuerzos destinados a preparar a los empleados para sus roles actuales y futuros, así como su capacidad para adaptarse a cambios y contribuir de manera efectiva al logro de los objetivos empresariales.	1.3.1. El proceso de inducción y entrenamiento recibido al ingreso a CLC, respecto a las funciones de su cargo, fue adecuado.	Evaluar la efectividad y pertinencia del proceso de inducción y capacitación inicial que reciben los nuevos empleados y determinar si los empleados de CLC consideran que la la inducción y entrenamiento proporcionada al ingresar a la empresa fue suficiente y relevante para prepararlos adecuadamente para las funciones de su cargo. Así mismo, pretende identificar áreas donde el proceso de inducción y entrenamiento podría mejorar.
				1.3.2 Los planes de capacitación y desarrollo periódicos en la empresa CLC, fortalecen los conocimientos y las habilidades requeridas para llevar a cabo sus actividades.	Establecer la efectividad y relevancia de los programas de capacitación y desarrollo profesional que ofrece la empresa y medir si las iniciativas de formación continua proporcionan a los empleados las herramientas y competencias necesarias para mejorar su desempeño y afrontar con éxito los desafíos de sus roles. Igualmente, busca identificar el impacto de estos planes en el desarrollo profesional de los empleados y en su capacidad para contribuir al logro de los objetivos organizacionales.

## MODELO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO CLC COLOMBIA

				1.3.3 Conoce las alternativas para ser promovido a otros cargos o áreas en CLC.	Determinar si los empleados tienen conocimiento y claridad sobre las oportunidades de crecimiento y movilidad interna dentro de la organización; así como de los criterios para promoción y las opciones disponibles para avanzar en su carrera profesional dentro de la empresa.
		1.4 Remuneración y compensación	Estructura y estrategia de pagos y beneficios que la organización ofrece a sus empleados como retribución por su trabajo. Evalúa la equidad, competitividad e impacto en la atracción, retención y motivación del talento humano.	1.4.1 La remuneración en CLC esta asignada de acuerdo a la actividad y responsabilidad.	Conocer la percepción del personal sobre la equidad y la adecuación del sistema de compensación de CLC y determinar si los empleados creen que sus salarios y beneficios están alineados con las responsabilidades y el nivel de actividad de sus roles, y si el sistema de remuneración refleja de manera justa el valor de su trabajo, además de identificar si hay percepciones de desajustes o áreas donde el sistema de compensación podría mejorarse para asegurar la equidad y la motivación en el equipo de trabajo.
				1.4.2. Está conforme con los incentivos ofrecidos por CLC respecto a la retribución del desempeño.	Medir el nivel de satisfacción de los empleados con los incentivos y recompensas que reciben en función de su desempeño y si consideran que los incentivos ofrecidos son justos y adecuados en relación con su desempeño y contribuciones a la empresa.

MODELO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO CLC COLOMBIA

				1.4.3 Los aumentos salariales anuales realizados por CLC son acordes con las realidades del mercado.	Conocer la percepción de los empleados sobre la competitividad y equidad de los ajustes salariales anuales ofrecidos por la empresa y determinar si los aumentos salariales que se aplican son percibidos como justos y alineados con las tendencias y estándares del mercado laboral.
<b>2.DESARROLLO Y POTENCIACIÓN DEL TALENTO HUMANO</b>	Engloba los aspectos clave que CLC implementa para promover y maximizar las capacidades, habilidades y competencias de sus empleados, garantizando que el personal no solo cumpla con sus funciones actuales, sino que también esté preparado para asumir roles de mayor responsabilidad y enfrentar los desafíos futuros de la empresa.	2.1 Dimensiones de las competencias	Identificación y evaluación de cómo CLC define y gestiona las competencias clave, asegurando que el personal cuente con las capacidades necesarias para contribuir al éxito y productividad de organización.	2.1.1. En CLC, las actitudes y competencias comportamentales son importantes para la selección y desarrollo de los empleados.	Conocer la percepción de los empleados sobre la importancia y el equilibrio de diferentes factores (actitudes y competencias comportamentales, competencias técnicas, y valores y preferencias personales) en el proceso de selección y desarrollo profesional dentro de CLC. Así mismo, determinar cómo valoran los empleados cada uno de estos elementos en la identificación, selección y crecimiento de talento dentro de la empresa, y cómo estos factores contribuyen a su desarrollo y éxito en la organización.
				2.1.2. Las competencias técnicas, son importantes para la selección y desarrollo de los empleados en CLC.	
				2.1.3. En CLC son importantes los valores y preferencias personales para la selección y desarrollo de los empleados.	
		2.2 Medición del desempeño	Sistemas y procesos utilizados por la empresa para evaluar y	2.2.1. CLC tiene definido el procedimiento para la medición del	Determinar la eficacia y la percepción del proceso de medición del desempeño en CLC, incluyendo la claridad del procedimiento, la

MODELO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO CLC COLOMBIA

			<p>monitorear el rendimiento de sus empleados y la efectividad con la que cumplen con sus responsabilidades, alcanzan los objetivos establecidos y contribuyen al éxito general de la organización.</p>	<p>desempeño de los empleados.</p> <p>2.2.2. Usted conoce los criterios mediante los cuales CLC mide su desempeño.</p> <p>2.2.3. CLC Retroalimenta, periódicamente, el resultado de la medición de su desempeño.</p> <p>2.2.4 CLC efectúa planes de mejoramiento a sus colaboradores después de un proceso de medición del desempeño.</p>	<p>comunicación de los criterios de evaluación, la calidad de la retroalimentación proporcionada y la implementación de planes de mejoramiento para apoyar el desarrollo profesional de del personal y si el proceso de medición del desempeño es transparente y comprensible para los empleados, si reciben retroalimentación constructiva y periódica, y si se implementan estrategias efectivas para mejorar el rendimiento y apoyar el crecimiento profesional basado en los resultados de la evaluación.</p>
--	--	--	---	---	---

MODELO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO CLC COLOMBIA

<p>3. CULTURA ORGANIZACIONAL Y BIENESTAR LABORAL</p>	<p>Se centra en analizar y medir aspectos relacionados con el ambiente laboral y los valores compartidos dentro de CLC, que influyen en la satisfacción laboral, el compromiso de los empleados y el trabajo en equipo.</p>	<p>3.1 Estímulos y Bienestar social</p>	<p>iniciativas, beneficios, programas y estímulos adicionales que CLC ofrece para mejorar la calidad de vida de sus empleados, más allá de la remuneración y la compensación monetaria.</p>	<p>3.1.1 Las actividades de Bienestar Social que realiza CLC son satisfactorias y motivan al empleado.</p>	<p>Evaluar el grado de satisfacción y el impacto motivacional de las actividades de Bienestar Social ofrecidas por CLC, y cómo estas contribuyen al bienestar general y la motivación de los empleados, determinando si las iniciativas de bienestar social implementadas por la empresa son percibidas positivamente por los empleados y si efectivamente fomentan un ambiente laboral positivo y motivador.</p>
				<p>3.1.2 En CLC existen estímulos que motivan el desarrollo de sus empleados.</p>	<p>Conocer la percepción de los empleados sobre la efectividad de los estímulos y recompensas proporcionados por la empresa para fomentar el desarrollo profesional y personal y determinar si los empleados consideran que los estímulos ofrecidos, como reconocimientos, incentivos o oportunidades de crecimiento, son adecuados y efectivos para motivar y apoyar su desarrollo dentro de CLC.</p>
				<p>3.1.3 Está satisfecho con las actividades de Bienestar que CLC realiza involucrando a las familias de los empleados.</p>	<p>Medir el nivel de satisfacción de los empleados con respecto a las actividades de bienestar que CLC organiza para involucrar a las familias de los empleados y su impacto en la percepción de apoyo y equilibrio entre el trabajo y la vida personal, estableciendo si las actividades de bienestar que incluyen a las familias son valoradas positivamente por los empleados y</p>

					si estas contribuyen a mejorar el bienestar general, la satisfacción laboral y la integración familiar.
				3.1.4 Las actividades de bienestar que realiza CLC contribuyen a su desarrollo personal, laboral y emocional.	Conocer la percepción de los empleados sobre el impacto de las actividades de bienestar de CLC en su desarrollo integral, abarcando aspectos personales, laborales y emocionales y determinar si los empleados creen que las iniciativas de bienestar de la empresa tienen un efecto positivo y significativo en su crecimiento personal, su desempeño en el trabajo y su bienestar emocional.

## 2. INSTRUMENTO MEDICIÓN DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO PARA LA EMPRESA CLC COLOMBIA

Esta encuesta se realiza con un fin netamente académico por estudiantes de la Maestría de Administración de Empresas -MBA-, de la universidad EAN y tiene como propósito conocer la percepción de los trabajadores de la empresa CLC Colombia, sobre la Gestión del Talento Humano en la empresa. La información aquí contenida se usará con fines investigativos, se garantiza la confidencialidad de las fuentes. Agradecemos su participación:

Información del Encuestado	
<b>Nombres:</b>	<b>Apellidos:</b>
<b>Edad:</b>	<b>Género:    Masculino                      Femenino</b>
<b>Teléfono:</b>	<b>Correo Electrónico:</b>
<b>Cargo:</b>	
<b>Sucursal:</b>	
<b>Antigüedad en CLC Colombia:</b>	
<b>Nivel de Decisión:</b>	

Califique los siguientes aspectos según la siguiente escala: **(1)**. Totalmente de acuerdo, **(2)**. Parcialmente de acuerdo, **(3)**. Ni de acuerdo, ni en desacuerdo, **(4)**. Parcialmente en desacuerdo y **(5)**. Totalmente en desacuerdo

MODELO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO CLC COLOMBIA

**1. GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO**

<b>1.1 Estrategia del Talento Humano</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
1.1.1	El área de Talento Humano es un aliado permanente en el desarrollo de sus actividades					
1.1.2	Las actividades cotidianas que realiza en su puesto de trabajo impactan la misión de CLC frente a los clientes internos y externos					
1.1.3	Se siente a gusto en la participación de actividades propuestas desde el área de Talento Humano					

<b>1.2. Reclutamiento y selección</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
1.2.1	El proceso de convocatoria y selección de CLC contiene los requisitos, funciones y responsabilidades del empleo o vacante a ocupar.					
1.2.2	Actualmente CLC realiza pruebas de selección pertinentes con el fin de identificar a las personas indicadas para una vacante					
1.2.3	Se siente satisfecho con la entrevista y demás etapas de ingreso contempladas por CLC para los candidatos a una vacante.					
1.2.4	El proceso de selección que aplica actualmente CLC tiene oportunidades de mejora					

<b>1.3. Capacitación y desarrollo</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
1.3.1	El proceso de inducción y entrenamiento recibido al ingreso a CLC, respecto a las funciones de su cargo, fue adecuado					

MODELO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO CLC COLOMBIA

1.3.2	Los planes de capacitación y desarrollo periódicos en la empresa CLC, fortalecen los conocimientos y las habilidades requeridas para llevar a cabo sus actividades					
1.3.3	Conoce las alternativas para ser promovido a otros cargos o áreas en CLC					

<b>1.4. Remuneración y compensación</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
1.4.1	La remuneración en CLC está asignada de acuerdo a la actividad y responsabilidad					
1.4.2	Está conforme con los incentivos ofrecidos por CLC respecto a la retribución del desempeño					
1.4.3	Los aumentos salariales anuales realizados por CLC son acordes con las realidades del mercado					

**2. DESARROLLO Y POTENCIACIÓN DEL TALENTO HUMANO**

<b>2.1. Dimensiones de las competencias</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
2.1.1	En CLC, las actitudes y competencias comportamentales son importantes para la selección y desarrollo de los empleados					
2.1.2	Las competencias técnicas, son importantes para la selección y desarrollo de los empleados en CLC					
2.1.3	En CLC son importantes los valores y preferencias personales para la selección y desarrollo de los empleados					

## MODELO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO CLC COLOMBIA

<b>2.2. Medición del desempeño</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
2.2.1	CLC tiene definido el procedimiento para la medición del desempeño de los empleados					
2.2.2	Conoce los criterios mediante los cuales CLC mide el desempeño					
2.2.3	CLC Retroalimenta, periódicamente, el resultado de la medición del desempeño					
2.2.4	CLC efectúa planes de mejoramiento a sus colaboradores después de un proceso de medición del desempeño					

**3. CULTURA ORGANIZACIONAL Y BIENESTAR LABORAL**

<b>3.1. Estímulos y Bienestar social</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
3.1.1	Las actividades de Bienestar Social que realiza CLC son satisfactorias y motivan al empleado					
3.1.2	En CLC existen estímulos que motiven el desarrollo de sus empleados					
3.1.3	Está satisfecho con las actividades de Bienestar que CLC realiza involucrando a las familias de los empleados					
3.1.4	Las actividades de bienestar que efectúa CLC contribuyen a su desarrollo personal- laboral y emocional.					

## 3. CARTA AUTORIZACIÓN CLC COLOMBIA



## CENTROS DE LITERATURA CRISTIANA

Diagonal 61 D Bis No. 24-50

PBX: 310 46 41

info@clccolombia.com

www.clccolombia.com

Bogotá, 17 de mayo de 2022

Señores  
Comité de Trabajos de Grado  
Universidad EAN  
Ciudad

Respetados señores,

Por medio de la presente nos permitimos autorizar a Diego Andrés Jaimés Acevedo identificado con cedula de ciudadanía 1098625193, Sandra Cecilia Colmenares Cajamarca, identificada con Cédula de Ciudadanía: 53167891 y Sandra Milena Martínez identificado con Cédula de Ciudadanía: 24713996, estudiantes del programa de Maestría en Administración de Empresas, MBA de la Universidad EAN, para que realicen en nuestra organización CLC Colombia, su trabajo de grado titulado: Modelo de Gestión del Talento Humano para la empresa CLC Colombia, bajo la modalidad de trabajo dirigido. Como empresa nos comprometemos a brindar la información requerida para adelantar este proyecto académico, así mismo, autorizamos que el documento resultado de este trabajo sea publicado en el repositorio documental Minerva de la Universidad EAN.

A continuación, relacionamos los datos de la persona que será el contacto designado por la empresa.

*Yudy Higuera*  
Yudy Higuera  
Asistente Administrativa  
(571) 3104641 Ext. 135  
asistenteadministrativa@clccolombia.com

Cordialmente,

*Alba Patricia Cabrera*  
Alba Patricia Cabrera  
Directora de Gestión Humana CLC Colombia