



Sinergias educativas
ISSN: 2661-6661
compasacademico@icloud.com
Grupo Compás
Ecuador

El Talento Humano como Recurso para la Competitividad en la Gestión Pública.

Human Talent as a Resource for Competitiveness in Public Management.

Adrianzén Padilla, Luis Cesar

Bachiller en Ing. Mecánica, Maestro en administración de Negocios MBA, Doctorando en Gestión Pública y Gobernabilidad de la Universidad Cesar Vallejo, Chiclayo, Perú. Correo electrónico ladrianzenp@ucvvirtual.edu.pe, <https://orcid.org/0000-0002-1605-7322>, <https://scholar.google.es/citations?user=c848GugAAAAJ&hl=es>

Ayala Mena, Gusman

Ing. Zootecnista, Maestro en Gestión Pública, Doctorando en Gestión Pública y Gobernabilidad de la Universidad Cesar Vallejo de, Chiclayo, Perú. Correo electrónico gayalamg@ucvvirtual.edu.pe, <https://orcid.org/0000-0001-7410-2665>, <https://scholar.google.es/citations?hl=es&user=yHGFs24AAAAJ>

Resumen

Objetivo: Realizar un análisis de la producción literaria relacionada con la gestión del talento humano como un recurso utilizado por la gestión pública para un incremento en su competitividad, a través de una revisión bibliográfica y bajo el enfoque de la Nueva Gestión Pública (NGP). **Materiales y métodos:** Se utilizaron artículos científicos publicados en los últimos 5 años en revistas de renombre internacional. Aplicado el primer filtro, de concordancia con el título, se les aplicó dos más a los artículos obtenidos: el de concordancia con el objetivo de nuestra investigación y que sean referentes al sector público. **Resultados:** De un total de 50 artículos, se escogieron finalmente 20, los mismos que desarrollaban el contexto de la gestión humana como una herramienta para lograr una mejora en el sector público, con base en estos se procede a hacer una descripción del tema. **Conclusión:** La gestión del talento representa una herramienta importante para las organizaciones públicas pues, si se realiza de manera correcta, sirve de gran ayuda para incrementar la productividad de las mismas.

Palabras Claves: Nueva gestión pública, talento humano, competitividad, gestión pública.

Abstract

Objective: To carry out an analysis of the literary production related to the management of human talent as a resource used by public management to increase its competitiveness, through a bibliographic review and under the New Public Management (NGP) approach. **Materials and methods:** Scientific articles published in the last 5 years in internationally renowned journals were used. Applying the first filter, that of agreement with the title, two more were applied to the articles found: that of agreement with the objective of our research and that were related to the public sector. **Results:** From a total of 50 articles, 20 were finally chosen, the same ones that developed the context of human management as a tool to achieve an improvement in the public sector, based on these, a description of the subject is made. **Conclusion:** Talent management represents an important tool for public organizations because, if done correctly, it is of great help to increase their productivity.

Key words: New public management, human talent, competitiveness, public management.

Introducción

Desde la década de los ochenta hizo su aparición una tendencia internacional que potenciaba el cambio en las organizaciones y en la gestión del sector público. Hood (1991) definió este fenómeno como “Nueva Gestión Pública” (NGP) y planteó las características que lo describían, como el intento de una cuasi privatización del sector con énfasis en la participación del Estado solo como proveedor de servicios esenciales pero con un desarrollo automatizado y en tecnologías de la información. Así también, este autor propuso algunos componentes doctrinales que guiarían a la NGP, entre los más importantes, el de profesionales funcionales en la administración pública y el de aumentar la competitividad del sector. Tomando en cuenta lo anterior, Ramírez (2012) afirma que uno de los principales ejes rectores de la NGP debe ser el Talento Humano, mismo que se debe desarrollar otorgándole valor a la competitividad de los funcionarios, promoviendo su eficiencia y permitiendo la mejor prestación de los servicios.

Todas las organizaciones hoy en día tienen una necesidad enorme de adaptarse rápidamente y de forma adecuada a los avances y cambios del entorno para, así, responder fácilmente a la mayor exigencia que se presenta en la sociedad. Así, con una gran cantidad de investigaciones sobre el tema, se puede involucrar este objetivo estratégico con áreas como el marketing, las finanzas y la gestión. Se reconoce entonces que la competitividad es uno de los principales objetivos de las organizaciones para poder ofrecerles servicios y/o productos de calidad y con valor agregado a los usuarios. Esto será posible siempre y cuando exista una administración organizada, controlada y enfocada tanto en los recursos financieros y físicos como en el del talento humano, que son el ente que contribuye a la entidad mediante el logro de sus objetivos institucionales. (Salcedo et al., 2019)

Las entidades públicas, destinadas a satisfacer las necesidades básicas de la población para su posterior desarrollo social, siempre se encuentran bajo el ojo crítico de la población pues, su gestión, muchas veces resulta ser deficiente. Es aquí donde las habilidades blandas que poseen los servidores públicos desarrollan un papel fundamental. Según Cordero et al. (2020), la ciudadanía manifiesta un rechazo al servicio público pues o encuentra falta de calidad y calidez, así también, los mismos servidores del sector público demuestran una baja auto calificación con respecto a su posesión de habilidades blandas y la aplicación de estas para la promoción de la competitividad laboral. Por lo tanto, es urgente realizar cambios estructurales a nivel de actitud de los trabajadores para así fortalecer a la organización y alcanzar una sensación de satisfacción en los usuarios.

Ahora bien, ¿cómo se realiza una buena gestión de talento humano? Para Montoya y Boyero (2016), este reto debe ser afrontado por la dirección de la organización y estar orientado al fortalecimiento de una cultura institucional de calidad que, entre otras cosas, motive y potencialice las habilidades blandas en sus colaboradores; esto, a través de la aplicación de normas (como las normas ISO) y el acompañamiento de las mismas con capacitaciones que tengan como objetivo no solo la aceptación de nuevas ideas para la mejora sino también el compromiso y la participación por parte de los miembros de la organización, siempre brindándoles las condiciones necesarias para su empoderamiento.

Materiales y métodos

Método de Búsqueda

La búsqueda de artículos se realizó en bibliotecas digitales y buscadores especializados en producción científica y académica, como Dialnet, SciELO, Redalyc y Google Scholar, escogiéndose aquellos con una antigüedad no mayor a 5 años y que tengan relación con la gestión de talento humano y su influencia en la competitividad.

Método de Elección

Se empezó con la lectura de los resúmenes de todos los 50 artículos encontrados en la búsqueda inicial. Así, se fueron rechazando aquellos que no tenían relación con el objetivo de nuestra investigación de realizar un análisis de la gestión humana como herramienta. Luego, se aplicó otra depuración en la que fueron rechazados todos aquellos estudios que no estuvieran enfocados en el sector público. Por otro lado, algunos títulos fueron rechazados debido a que no se contaba con acceso al documento completo, eligiéndose, finalmente, 20 artículos científicos validados y acorde al tema de análisis.

Resultados

Capital y talento humano

Desde hace unos cuantos años, términos como capital humano, definido por Ekerman y Okpara (2020) como conjunto de competencias, conocimientos y atributos que poseen las personas y que se evidencian al momento de realizar su trabajo.

El talento, por su parte, se define como el efecto proveniente de la correcta interrelación de tres factores: la inteligencia o habilidades, la creatividad y el compromiso hacia la labor que toma como suya. (Lopez et al., 2017)

En la actualidad, tanto al talento como al capital humano se le reconoce como conocimiento e incluso, algunas empresas, incluyen estos conceptos de “capital intelectual” en sus estados financieros. Así entonces, se plantea que la correcta gestión de este conocimiento mejora la calidad de la respuesta y la innovación de las organizaciones, mediante una mezcla de datos y aptitudes para procesarlos por parte de las personas. (Astudillo et al., 2016); pues, como explican Montoya y Boyero (2016), el desarrollo tecnológico a nivel organizacional al que se apunta actualmente, por sí solo no representa una garantía total de la calidad con la que se prestan los servicios. Sin duda alguna, la persona y su potencial de hacer funcionar dicha tecnología generando recursos para su organización, jamás podrá ser reemplazado por una máquina.

Considerando, entonces, que la persona es el activo más importante de una institución y punto clave para el correcto maniobrar de la misma, es imprescindible realizar una correcta gestión de sus capacidades o talentos, que consiste en arrojar una perspectiva estratégica cuya finalidad sea lograr la mayor cantidad posible de valor para la organización, siguiendo un grupo de acciones orientadas a utilizar el conocimiento y las habilidades que ellos poseen para obtener los resultados necesarios que doten de competencia a la institución a la que pertenecen en el contexto globalizado actual. (Jara et al., 2018)

¿Qué se necesita para realizar una buena gestión de talentos? Para Piteres et al. (2018) para que esta sea buena poseer una característica principal: impulsar el capital humano a favor de los objetivos de la organización y reconocer a los empleados como socios capaces de desarrollar las estrategias que se ha trazado la empresa, gracias a sus talentos y no solo

por procedimientos gerenciales. Respondiendo a la misma pregunta, Cadena (2016) expone la importancia de que las decisiones administrativas estén orientadas a contratar, en cada área de trabajo, a personal apto, capacitado, con sentido de la responsabilidad y profesionalismo y que posea valores tanto éticos como morales.

La gestión del talento en el sector público

La gestión pública es definida como el grupo de acciones a través de las cuales las entidades intentan lograr sus objetivos y metas, mismos que se encuentran bajo un marco de políticas de gobierno que establece el Ejecutivo. Una gestión pública competente logra mejorar la atención a los ciudadanos pues, de esa forma, los procesos que requieren que el producto o servicio lleguen a los pobladores, se realizarán de forma adecuada y estos quedarán satisfechos con la atención que se les prestó. Actualmente, en el mundo tan globalizado y cambiante en el que vivimos, es imperante volver a plantear la forma en la que se gestionan las organizaciones, en especial las públicas. Siendo estas sociedades que cuentan con perspectivas estructurales, culturales, económicas y sociales, es preciso que tanto el talento humano que labora allí, como sus líderes, orienten todos sus esfuerzos hacia la plena competitividad. (Jara et al., 2018)

Cadena (2016) afirma que hay empresas pertenecientes al sector público dirigidas tanto por el gobierno nacional, como por el provincial y local, que actualmente, debido a las mejoras en tecnología y los avances de la ciencia, han sufrido cambios drásticos en su infraestructura y sistema organizacional. Esto, ha hecho que sea necesario contratar profesionales que sean responsables y estén totalmente capacitados; así también, educar al personal ya existente brindándole las herramientas necesarias para que trabajen más eficientemente y ofrezcan servicios de calidad.

La gerencia encargada de la administración del talento humano juega un papel muy importante frente a todo este contexto, por lo que debe ser creativa, innovadora, pero, por encima de todo eficiente, cumpliendo correctamente con su labor de no solo seleccionar a personal capaz, sino también de hacer que estos realicen correctamente sus responsabilidades asignadas. Para esto, se les debe brindar a todos los trabajadores motivación, incentivos, capacitación y un buen ambiente organizacional, satisfaciendo sus necesidades básicas, como empleo seguro, prestaciones sociales, salario y trato digno. Sin embargo, dichas compensaciones no pueden estar exentas de una evaluación de desempeño. Lastimosamente, muchas entidades públicas suelen optar por otros tipos de selección de personal y descuidar la capacitación del que ya poseen. (Galvis y Cárdenas, 2016). Tras lo expuesto, se puede ratificar lo que Montoya y Boyero (2016) expresan cuando dicen que el futuro organizacional de una entidad también precisa de la capacidad que tenga para poder generar cambios en sus procesos, contando con un personal competente que responda a las nuevas exigencias, y no solo de su capacidad financiera.

La gestión de talentos en el sector público entonces consta de componentes agrupados en tres perspectivas clave: selección de talentos, desarrollo de estos y la retención de los mismos. Para la selección, se deben tener en cuenta indicadores que muestren que la persona evaluada posee realmente las capacidades necesarias; con respecto al desarrollo, es primordial apostar por el perfeccionamiento de elementos cognitivos y su transmisión colectiva, sin descuidar los valores y la cultura de trabajo en equipo; en cuanto a la retención, si se elabora correctamente, puede resultar en un importante valor estratégico para la entidad. (Lopez et al., 2017). Acorde con esta clasificación, Romero y Salcedo (2019) propone, para

la implementación de estrategias de gestión de talentos, la creación de un “comité de planeación” en las entidades públicas, que cumpla con labores de:

- Reclutamiento, adoptando estrategias que permitan agrandar el repertorio de candidatos y, por consiguiente, incrementar la posibilidad de tener a los más capacitados.
- Selección, adoptando estrategias basadas en el reconocimiento del valor agregado que los candidatos puedan aportar a la entidad.
- Rediseño de puestos, teniendo en cuenta el entorno variante y aplicando cambios que estén relacionados con las exigencias que requiere determinada labor.
- Evaluación del desempeño laboral, incluyendo a altos funcionarios y cuestionándoles sus competencias en relación al cargo que desempeñan.
- Entrega de incentivos, con la finalidad de que se estimule un desempeño laboral competente.
- Formación, desarrollo y aprendizaje, adoptando un plan de capacitaciones que se base en la formación por competencias.
- Higiene y seguridad, implementando un Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo (SG-SST), que propicie las condiciones necesarias para evitar cualquier riesgo.
- Supervisión de las relaciones laborales, siguiendo programas de ayuda a los empleados para resolver conflictos y erradicar el acoso laboral y las quejas a la alta dirección, a través de comunicación asertiva y elaboración de informes detallados.
- Promoción de la calidad de vida, adoptando programas de bienestar para el personal.
- Creación de un banco de datos y un sistema de información administrativa, sistematizando todos los datos del personal, previo consentimiento, para entregárselo a los funcionarios y que se sirvan de ellos para la toma de decisiones.

Incidencia de la gestión del talento en la competitividad organizacional

Teorías sobre el tema concluyen que, sin la presencia de personal apto, no es posible que una organización alcance sus objetivos. La gestión del talento humano, entonces, se ha tornado un enfoque estratégico de dirección con el fin de obtener la máxima rentabilidad y competitividad, bajo el marco de la aplicación de buenas prácticas que le permitan al trabajador desenvolverse en un buen clima laboral. (Piteres et al., 2018) Así también, Borrero (2019) afirma que las entidades tienen que considerar al campo de la gestión del talento como de vital importancia para poder cumplir sus metas y objetivos, pues es el personal calificado quien ayudará a hacerlo, por lo que se les debe estimular dándoles las herramientas necesarias para innovar.

Por lo tanto, no hay duda de que las organizaciones pueden desarrollar una ventaja competitiva que se sostenga en el tiempo a través de sus trabajadores. Para ello, la institución debe asumir una dirección activa en la planeación estratégica y la toma de decisiones, admitiendo que su organización solo será mejor si se gestiona correctamente el talento de sus colaboradores. (Montoya y Boyero, 2016). Para Obando (2020), la capacitación del talento

humano va a permitir el aporte de conocimientos nuevos y no solo de un tema en específico a los trabajadores, para que se desempeñen de manera correcta y permitan la competitividad de la institución a la que pertenecen. Se afirma, entonces, que la productividad del talento humano y el desarrollo efectivo de una organización se encuentran muy ligados a la preparación y capacidad del personal.

En este contexto de importancia de la gestión del talento humano como herramienta para la mejora de las variables de administración, se puede afirmar que dicho proceso afecta de manera directa a la eficiencia y el correcto funcionamiento de las organizaciones públicas. Al respecto, Jara et al. (2018), afirman dicho enunciado en su estudio en el que concluyó que la gestión del talento influye en el mejoramiento de la gestión pública en la Administración central del Ministerio de Salud de Perú, específicamente en las dimensiones de la selección y la capacitación de los trabajadores.

En la misma dirección apuntan Belmonte y Fernandez (2021), quienes tras un estudio en el municipio de Santiago (Rio Grande do Sul, Brasil) y encuestas a 158 trabajadores, confirmaron que los factores del capital humano “formación y habilidades” y “valores y actitudes” se encontraban fuertemente asociados a la capacidad de innovación en los servicios y procesos, lo que significa que los servidores públicos aptos y con compromiso por servir garantizan un desempeño competente en la organización.

Otro estudio que corrobora la incidencia de la gestión de talentos y la competitividad que puede lograr una organización pública es el de Viñan et al. (2020), quienes determinan que el sistema actual de escalas salariales aplicado al personal que trabaja en la Gerencia Nacional de Desarrollo Organizacional de la CNT EP (Corporación Nacional de Telecomunicaciones) de Ecuador, que fue diseñado con el objetivo de promover el reconocimiento justo y un buen escenario laboral para así, sostenerse en el entorno actual y lograr ser competitivos, viene cumpliendo correctamente con su función y genera una apreciación, por parte de los trabajadores, de buen liderazgo y conformidad con la búsqueda de la obtención de los objetivos institucionales.

En el mismo país, Fabara et al. (2020) realiza un estudio en la Empresa Pública Municipal Cuerpo de Bomberos de Ambato, llegando a la conclusión que el clima organizacional que se vive en la institución a causa de una correcta gestión del talento humano, que se ve reflejada en la presencia de comunicación interna, mecanismos de reconocimiento y buenas relaciones interpersonales, incide en la satisfacción laboral de sus servidores volviéndolos una organización competitiva que busca el logro de sus objetivos.

A nivel nacional, Casana y Carhuacho (2019) tras el análisis aplicado a una entidad pública peruana, concluyen que las remuneraciones variables según el tipo de contrato, el reducido y mal aplicado plan de capacitaciones y la falta de incentivos y reconocimiento, aunado a evaluaciones de desempeño totalmente subjetivas, generan una malestar y poca motivación en los trabajadores, dejando así de cumplir una buena labor y afectando la competitividad de la institución.

En Tingo María, Huánuco, López (2018) realizó una investigación en la que se concluyó que la gestión del talento humano se relaciona de manera significativa con la calidad del servicio que ofrece la Municipalidad Provincial de Leoncio Prado. El alto conocimiento de los funcionarios y las habilidades y actitudes que poseen los servidores, logran que estos realicen correctamente sus labores, generen satisfacción en los beneficiarios y sean competitivos en

el entorno actual.

Castro y Delgado (2020) determinaron, tras su investigación realizada a los colaboradores del Proyecto Especial Huallaga Central y Bajo Mayo en San Martín, que existe suficiente evidencia para afirmar que una buena gestión del talento mejora el desempeño laboral y vuelve más competente al personal y, por consiguiente, a la entidad. En este caso, resaltan acciones como la presencia de capacitación y de estímulos al desempeño que la organización le ofrece a quienes trabajan para ellos.

Por último, esta afirmación que todos los anteriores estudios corroboran, es apreciable también en el contexto actual que vivimos: la pandemia por COVID-19. Silberman et al. (2020) realizan una investigación en la que se revela que la capacitación y la dotación de herramientas tecnológicas que se les impartió al personal sanitario durante el periodo de aislamiento social preventivo instaurado por el gobierno argentino permitió que estos realizaran una mejor labor a la vista en otras regiones y a la esperada, dotándolos de la competencia necesaria para lograr el objetivo de tener una menor cantidad de víctimas y casos complejos que se proyectaron en un inicio.

Discusión

En todos los artículos seleccionados se ratifica la importancia de la gestión del talento humano como una herramienta de mucha importancia en el entorno actual de globalización y competitividad. Astudillo et al. (2016), Jara et al. (2017) y Cadena (2016) inciden en el vital papel que tiene para el desarrollo de la competitividad de las instituciones.

Por su parte, Galvis y Cárdenas (2016), Lopez et al. (2017) y Romero y Salcedo (2019) acuerdan que, para realizar una buena gestión, debe iniciarse con una correcta selección del personal, tomando en cuenta las habilidades que poseen y en el valor que agregarían estas a su labor. Así también, en la capacitación del personal ya contratado, a quien se le deben brindar todas las facilidades para desempeñarse en un clima laboral favorable.

Belmonte y Fernandez (2021), Viñan et al. (2020) y Fabara et al. (2020), a través de investigaciones cualitativas y transversales, aplicando encuestas a los trabajadores de instituciones públicas en países como Brasil y Ecuador y luego analizando su correlación, concluyen que la correcta gestión del talento humano, aquella que apuesta por un trabajador contento con su ambiente laboral, tiene una fuerte incidencia en la productividad de ellos mismo y, por consiguiente, de su empresa, lo que se refleja en la mayor satisfacción de sus beneficiarios y en la mejor calidad de los servicios que presta.

En nuestro país, Casana y Carhuancho (2019), López (2018) y Castro y Delgado (2020), a través de investigaciones cualitativas y también con la realización de encuestas a los trabajadores de entidades pertenecientes al sector público peruano, determinaron, tras realizar el análisis correspondiente, que la mejora en la gestión del talento humano repercute en la productividad de la entidad, de la misma forma en la que los estudios internacionales revelan.

Conclusiones

Se concluye que la gestión del talento representa una herramienta importante para las organizaciones públicas pues, si se realiza de manera correcta, poniendo énfasis en una adecuada selección de personal (que cuente con las habilidades necesarias para desempeñar una buena labor) y la capacitación y dotación de facilidades que generen un buen clima laboral a los colaboradores que ya laboran en las instituciones, sirve de gran ayuda para incrementar la productividad de las mismas.

Referencias

Astudillo, N., Ortiz, M., & Reinoso, C. (2016). La tecnología en la gestión del talento humano en las instituciones públicas del Ecuador. *Revista Observatorio Economía Latinoamericana*. Obtenido de <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/ec/2016/talento-humano.html>

Belmonte, R., & Fernandez, C. (2021). La relación entre capital intelectual humano y capacidad de innovación en el sector público. *Revista Científica "Visión de Futuro"*, 25(2), 114-136.

Borrero, R. (2019). Procesos de gestión del talento humano en el sector educativo gerencial de Colombia. *KOINONIA. Revista Arbitrada Interdisciplinaria de Ciencias de la Educación, Turismo, Ciencias Sociales y Económica, Ciencias del Agro y Mar y Ciencias Exactas y aplicadas*, 4(7), 293-307.

Cadena, J. (2016). La administración del talento humano en las empresas del sector público. Ecuador. *Revista Científica Dominio de las Ciencias*, 2(4), 448-460.

Casana, K., & Carhuacho, I. (2019). Análisis de la gestión del talento humano en una institución pública, en Perú. *Atas - InvestigaçãO Qualitativa em Ciências Sociais*, 3, 120-125.

Castro, K., & Delgado, J. (2020). Gestión del talento humano en el desempeño laboral, Proyecto Especial Huallaga Central y Bajo Mayo 2020. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 4(2), 684-703.

Cordero, A., Córdova, N., Moreira, M., & Quevedo, J. (2020). Habilidades blandas, un factor de competitividad en el perfil del servidor público. *Polo del Conocimiento*, 5(5), 41-63.

Ekermam, H., & Okpara, C. (2020). Human capital development as strategy for effective performance in education sector. *African Journal of Social and Behavioural Sciences*, 10(1).

Fabara, G., Jaramillo, C., & Falcón, R. (2020). Clima organizacional y la satisfacción laboral en los empleados de la Empresa Municipal Cuerpo de Bomberos de Ambato - Empresa Pública. *593 Digital Publisher CEIT*, 5(6), 77-89.

Galvis, L., & Cárdenas, N. (2016). Gestión del talento humano en el sector público en Colombia. *Revista Apuntes de Administración*, 1(1), 20-28.

Hood, C. (1991). A Public Management for all Seasons. *Public Administration*, 69(1), 3-19.

Jara, A., Asmat, N., Alberca, N., & Medina, J. (2018). Gestión del talento humano como factor de mejoramiento de la gestión pública y desempeño laboral. *Revista Venezolana de Gerencia*, 23(83), 740-758.

- López, A. (2018). Gestión del talento humano y la calidad de servicio público en la provincia de Leoncio Prado, 2018. *Balance's*, 6(7), 12-17.
- Lopez, P., Díaz, Z., Segredo, A., & Pomares, Y. (2017). Evaluación de la gestión del talento humano en entorno hospitalario cubano. *Revista Cubana de Salud Pública*, 43(1), 3-15.
- Montoya, C., & Boyero, M. (2016). El recurso humano como elemento fundamental para la gestión de calidad y la competitividad organizacional. *Revista Científica "Visión del Futuro"*, 20(2), 1-20.
- Obando, M. (2020). Capacitación del talento humano y productividad: Una revisión liiteraria. *ECASinergia*, 11(2), 166-173.
- Piteres, R., Cabarcas, M., & Gaspar, H. (2018). El recurso humano, factor de competitividad en el sector salud. *Investigación e Innovación en Ingenierías*, 6(1), 93-101.
- Ramírez, M. F. (2012). Transformaciones del Estado en el gobierno local: La nueva gestión pública en Medellín. *Reflexión Política*, 14(28), 82-95.
- Romero, L., & Salcedo, M. (2019). Estrategias para fortalecer el proceso de gestión del talento humano en una entidad pública. *Signos: Investigación en sistemas de gestión*, 11(2), 99-117.
- Salcedo, A., Castro, E., Ruiz, M., & Salgado, R. (2019). Administración efectiva como contribución al logro de la competitividad organizacional. *Liderazgo Estratégico*, 9(1), 246-252.
- Silberman, P., Medina, A., Díaz, J., López, E., & Dursi, C. (2020). Políticas de planificación y gestión del talento humano del Ministerio de Salud de Argentina durante la pandemia de COVID-19. *Revista Argentina de Salud Pública*. Obtenido de <http://www.scielo.org.ar/pdf/rasp/v12s1/1853-810X-rasp-12-s1-11.pdf>
- Viñán, J., García, E., & Caicedo, F. (2020). Incidencia del sistema de compensación en el desempeño laboral de los colaboradores de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones. *Revista Científica Dominio de la Ciencias*, 6(2), 740-762.