

UNIVERSIDAD DEL ROSARIO



Estrategias de Gestión de Talento y Marca Empleadora:
Estudio Exploratorio en la Industria de Tecnologías de la Información en Bogotá

Artículo de investigación para optar por el título de Magister en Dirección

Harry Alexander Barrera Fandiño

Bogotá D.C

2019

UNIVERSIDAD DEL ROSARIO



Estrategias de Gestión de Talento y Marca Empleadora:
Estudio Exploratorio en la Industria de Tecnologías de la Información en Bogotá

Artículo de investigación para optar por el título de Magister en Dirección

Harry Alexander Barrera Fandiño

Directora:

Dra. Merlin Patricia Grueso

Maestría en Dirección

Bogotá D.C

2019

Declaración de autonomía

Declaro bajo gravedad de juramento, que he escrito la presente tesis de maestría por mi propia cuenta y que, por lo tanto, su contenido es original. Declaro que he indicado clara y precisamente todas las fuentes directas e indirectas de información, y que esta tesis de maestría no ha sido entregada a ninguna otra institución con fines de calificación o publicación.

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Harry Alexander Barrera Fandiño', with a long horizontal stroke extending to the right.

Harry Alexander Barrera Fandiño

04 de junio de 2019

Declaración de exoneración de responsabilidad

Declaro que la responsabilidad intelectual del presente trabajo es exclusivamente de su autor. La Universidad del Rosario no se hace responsable de contenidos, opiniones o ideologías expresadas total o parcialmente en él.

A handwritten signature in black ink, consisting of several fluid, overlapping strokes that form a cursive representation of the name Harry Alexander Barrera Fandiño.

Harry Alexander Barrera Fandiño

04 de junio de 2019

Tabla de Contenido

Introducción.....	1
1. Revisión de la literatura	5
1.1. ¿Qué es talento y gestión de talento?.....	5
1.2. Estrategias, procesos y prácticas de la gestión de talento.....	13
1.2.1. Atracción de Talento	13
1.2.2. Selección de talento	14
1.2.3. Desarrollo de talento	14
1.2.4. Remuneración y beneficios económicos.....	15
1.2.5. Balance entre vida y trabajo.....	16
1.2.6. Gestión de Carrera	17
1.2.7. Marca Empleadora	18
1.3. Gestión de talento en el sector TI	19
2. Método	21
2.1. Tipo de estudio, diseño y alcance.....	21
2.2. Población y muestra.....	21
2.3. Instrumentos para la recolección de la información.....	22
2.4. Procedimiento.....	24
2.5. Variables del estudio	25
2.6. Hipótesis del estudio.....	26
3. Resultados.....	26
3.1. Variables sociodemográficas.....	26
3.2. Estrategias de gestión de talento.....	27
3.2.1. Selección de talento	27
3.2.2. Gestión de carrera	27
3.2.3. Desarrollo de talento	28
3.2.4. Evaluación del desempeño.....	29
3.2.5. Balance entre vida y trabajo.....	29

3.3.	Correlaciones	30
3.4.	Prueba de hipótesis	30
4.	Análisis de resultados	33
5.	Conclusiones y trabajos futuros	39
6.	Referencias.....	42

Lista de Tablas

Tabla 1. Resumen de las definiciones más representativas de gestión de talento	6
Tabla 2. Perspectivas de la gestión del talento	9
Tabla 3. Estadísticos descriptivos de las escalas de medida empleadas en la encuesta .	23
Tabla 4. Variables del estudio	25
Tabla 5. Correlaciones entre las variables del estudio.....	31
Tabla 6. Resumen del modelo	31
Tabla 7. Análisis de varianza ANOVA	32
Tabla 8. Coeficientes de regresión.....	32

Resumen

La industria de Tecnologías de Información (TI) en Bogotá presenta un déficit de profesionales que cada vez aumenta más. Como consecuencia de esto, el sector se encuentra en una guerra de talento y las organizaciones buscan reclutar y retener a los mejores empleados para generar ventajas competitivas. Este artículo pretende explorar las estrategias de gestión talento humano que se utilizan en un conjunto de empresas del sector y su objetivo es determinar si dichas estrategias tienen impacto en la percepción de la marca empleadora. Para ello, se utilizó una encuesta aplicada a los directores de talento humano en 38 empresas de la ciudad de Bogotá. Los resultados indicaron que en conjunto las estrategias de talento humano influyen positivamente en la percepción de la marca empleadora e individualmente la gestión de carrera es la que tiene un mayor impacto.

Palabras clave: Gestión de talento, Marca empleadora, Tecnologías de información

Abstract

The Information Technology (IT) industry in Bogotá has an increasing shortage of professionals. Therefore, the sector is in a war for talent and organizations seek to recruit and retain the best employees to generate competitive advantages. This paper seeks to explore the talent management strategies used in a set of companies in the sector and the main objective is determine the impact of these on perceived employer branding. For this, a survey was applied to talent management managers of 38 companies in the city of Bogotá. Findings show that, as a whole, talent management strategies impact positively the perception of employer branding and particularly career management has the greatest impact.

Keywords: Talent management, Employer branding, Information Technology

Introducción

De acuerdo con Katz (2017), el sector de las Tecnologías de Información (TI) ha apoyado el desarrollo de la economía digital colombiana durante los últimos años. Las políticas gubernamentales en términos de regulación, educación y desarrollo de un ambiente favorable para los negocios de este tipo han hecho crecer la industria, situando a Colombia en el puesto número 68 del índice Networked Readiness Index (Baller, Dutta & Lanvin, 2016).

Con el paso del tiempo Colombia ha consolidado el sector TI, fomentado la creación de empresas, la inversión extranjera y la generación de empleo (MINTIC & FEDESOFTE, 2015b). Sin embargo, Colombia cuenta con un déficit de profesionales en el sector de TI que aumenta cada vez más. A medida que la industria crece en el país, el número de profesionales es insuficiente para satisfacer la demanda del sector (MINTIC & FEDESOFTE, 2015a). Como consecuencia de esto, la industria se encuentra en una guerra de talento donde cada organización intenta reclutar y retener a los mejores trabajadores con el fin de mantenerse competitiva.

En la actualidad, la demanda de profesionales de TI se ha incrementado y las perspectivas no son alentadoras. El déficit de talento ha surgido como uno de los riesgos más grandes a tener en cuenta por las organizaciones en los próximos años (Tung, 2016, p. 143). En el estudio actualizado de brecha digital para el 2015 (MINTIC & FEDESOFTE, 2015a) la demanda de profesionales era de 70.318 empleos. En ese mismo estudio se hicieron diferentes proyecciones desde el año 2016 hasta el año 2025, y en la proyección probable, la brecha acumulada para el 2016 era de 25.696 graduados universitarios, aumentando a más de 161.185

profesionales para el 2025. Dicho panorama refleja el crecimiento acelerado del sector y la gran demanda de profesionales de TI, lo que a todas luces lo convierte en un sector en fuerte competencia por el talento humano.

La competencia por el talento, también conocida como guerra de talento, es un término acuñado por McKinsey (Chambers, Foulon, Handfield-Jones, Hankin, y Michaels, 1998). Según Beechler y Woodward (2009), cuatro son los factores más importantes que desatan la guerra de talento: las tendencias económicas y demográficas sociales, el incremento en la movilidad, los cambios transformacionales en el entorno de los negocios y la diversidad (factores culturales, étnicos, de género y generacionales). La competencia por el talento viene aparejada con la rotación de personal, ya que en sectores en fuerte competencia por el talento, es natural que los índices de rotación aumenten, convirtiendo a la industria de TI la de mayor rotación a nivel mundial (Petroni, 2018).

Se ha señalado que las organizaciones basadas en el conocimiento y en las personas son especialmente vulnerables a altos índices de rotación porque el conocimiento tácito que tienen los empleados se pierde cuando ellos se van, incluida información de los clientes, del negocio y de los procesos que pueden beneficiar a las compañías rivales (Somaya y Williamson, 2008). Cuando un empleado abandona la compañía se lleva mucho conocimiento y se incurre en gastos de reclutamiento y entrenamiento, entre otros (Perry, 2001). Esto resulta problemático para las organizaciones y en especial para las organizaciones del sector de las TI.

Según Tanwar y Prasad (2016), la *Society of Human Resource Management* estima que cuesta 3.500 dólares reemplazar a un empleado cuyo salario es 8 dólares por hora. En otro estudio específico para la industria de TI, Vijayalatha y Brindha (2016) estiman que el costo para reemplazar un empleado usualmente es 2.5 veces el salario de este. Boushey y Glynn (2012) estiman que el costo de reemplazo para un empleado es de aproximadamente 20% del salario anual, mientras que Presbitero, Roxas y Chadee (2016), estiman que el costo es de 65 millones de dólares anuales, en un estudio realizado en la industria BPO en India. De acuerdo a esto, y aunque el valor y las estadísticas pueden variar dependiendo la industria y el entorno del país, el costo en que incurren las organizaciones por la pérdida de su talento es alto.

Por otro lado, la retención se ha convertido en uno de los procesos de mayor relevancia en la implementación de sistemas de gestión de talento (Pandita y Ray, 2018). Según Vijayalatha y Brindha (2016), retener a los empleados es uno de los más grandes problemas que afectan a las organizaciones en entornos altamente competidos, concordando con el *Chartered Institute of Personnel and Development CIPD* (2017), que concluye que la dificultad para retener a los trabajadores es una constante, especialmente en cargos especializados.

Una herramienta que permite obtener y retener talentos en la industria de TI es la gestión de talento, que en conjunto con la marca empleadora surge como una posibilidad estratégica en las organizaciones para enfocar sus procesos de atracción, selección, desarrollo y retención de los empleados de mayor potencial. Esto debido a que las organizaciones de TI necesitan talento que las mantenga competitivas (Riemsdijk, 2013).

Para el sector TI, la implementación de estrategias de gestión de talento cobra cada vez mayor relevancia sobre todo con la alta demanda de talento especializado. Westlund y Hannon (2008) aducen que la gestión del talento y en especial la retención se ha convertido en un problema para las organizaciones por décadas, debido a que los empleados que poseen habilidades tecnológicas son más leales a su carrera y desarrollo personal que a una organización. Por tanto, para hacer frente a las problemáticas planteadas, las empresas del sector TI deben implementar estrategias de gestión de talento y desarrollo de una marca empleadora reconocida, que permita atraer nuevos talentos y disminuir las tasas de rotación de personal con el fin de no entrar en la guerra de talento provocada por el déficit de profesionales.

La presente investigación se desarrolló para explorar la forma en que un grupo de organizaciones del sector TI está gestionando el talento humano y el impacto que dicha gestión tiene sobre la marca empleadora. Así, en la primera parte de este estudio se hace una revisión de la literatura que permite comprender el enfoque de la gestión de talento, su relevancia en entornos competitivos y las estrategias que se implementan. En la segunda parte se describe el método y los mecanismos que se abordaron para la realización del estudio. En la tercera parte se presentan los resultados obtenidos y se realiza el análisis y discusión de cada una de las estrategias objeto del estudio y el impacto en la percepción de marca empleadora. Por último, se plantean algunas conclusiones y trabajos futuros.

1. Revisión de la literatura

La gestión de los empleados en el sector de TI es un asunto de gran envergadura, debido a que existe déficit en la mano de obra y alta rotación de personal (MINTIC & FEDESOF, 2015a), y en este contexto, la noción de gestión del talento cobra mucha relevancia. Por tanto, a continuación se describirá lo que se entiende por talento, al igual que se plantean los principales enfoques en la gestión de talento.

1.1. ¿Qué es talento y gestión de talento?

En el ámbito organizacional Silzer y Dowell (2010) definen el talento como las habilidades y destrezas con las que una persona contribuye a la organización. También se refiere a una persona o un grupo de personas específicas con conocimiento y habilidades excepcionales en determinada área. Por su parte, Michaels, Handfield-Jones y Axelrod (2001) definen talento como la suma de las habilidades, dones, destrezas, conocimientos, experiencia, inteligencia, juicio y actitud de una persona, así como la habilidad para aprender. Organizaciones como el CIPD (2007), conciben el talento dentro de las organizaciones como aquello mediante lo cual las personas pueden hacer grandes diferencias en el rendimiento de una organización.

Por otra parte, la gestión de talento se ha convertido rápidamente en una de las principales prioridades para las organizaciones alrededor del mundo (Singh y Sharma, 2015). Tiene su origen en el estudio realizado por la consultora McKinsey (Chambers, Foulon,

Handfield-Jones, Hankin, & Michaels, 1998) y posteriormente en el libro *The War For Talent* (Michaels, Handfield-Jones y Axelrod, 2001) se refina el concepto.

Una de las características fundamentales de la gestión de talento es que se considera una actividad estratégica para la organización (Lewis y Heckman, 2006; Collings y Mellahi, 2009; Kalaiselvan y Naachimuthu, 2016; Schreuder y Noorman, 2018). La gestión de talento surge en el momento en que las organizaciones tienen que transformar las funciones transaccionales de la gestión de recursos humanos clásica a un enfoque estratégico, con el fin de generar ventajas competitivas sostenibles a través del talento humano impulsado por factores económicos y del entorno, como la globalización, avances tecnológicos, consolidación de las compañías, escasez de talento, entre otras (Obedgiu, 2017). En la literatura académica existen muchas definiciones para la gestión de talento. En la Tabla 1 se incluyen algunas de las más representativas.

Tabla 1. Resumen de las definiciones más representativas de gestión de talento

Autor	Año	Definición
Lewis y Heckman	2006	<p>Estos autores definen la gestión de talento desde 3 perspectivas diferentes:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li data-bbox="597 1381 1409 1591">1. Como una colección estándar de prácticas, funciones, actividades o áreas especializadas de la gestión de recursos humanos. Por ejemplo: reclutamiento, selección, desarrollo de carrera, etc. Sin embargo, el autor hace énfasis en que los practicantes de gestión de talento se enfocan en algunas subdisciplinas o áreas especializadas. <li data-bbox="597 1612 1409 1738">2. Como la creación del conjunto de talentos (<i>talent pool</i>) de la organización, garantizando los empleados y el talento requerido para el futuro. <li data-bbox="597 1759 1409 1877">3. Como la gestión general de los empleados talentosos, sin hacer énfasis en posiciones específicas o estableciendo límites dentro de la organización.

Warren	2006	El término puede ser visto como la identificación, desarrollo, compromiso, retención y despliegue de talento. Es frecuentemente usado en los recursos como ejecutivos senior y empleados con alto rendimiento.
Stahl, et. al.	2007	El autor desarrolla el concepto de Gestión de Talento Global, que enmarca prácticas que ayudan a la compañía en atraer, seleccionar, desarrollar y retener el talento. Estas prácticas generan ventajas competitivas sostenibles solo si se alinean correctamente con los elementos del sistema de gestión de recursos humanos, la estrategia corporativa y el estilo de liderazgo de la organización.
Collings y Mellahi	2009	Define la gestión de talento como: Actividades y procesos que involucran la identificación sistemática de posiciones claves que contribuyen generar una ventaja competitiva sostenible a la organización, el desarrollo de un conjunto de talentos con alto potencial y rendimiento para cubrir dichas posiciones, el desarrollo a través de una arquitectura diferenciada de la gestión de recursos humanos para estas posiciones, y el aseguramiento del compromiso con la organización. (Collings y Mellahi, 2009, p. 305)
Silzer y Dowell	2010	Conjunto de procesos, programas y normas culturales en una organización diseñadas e implementadas para atraer, desarrollar, desplegar y retener los talentos que logran los objetivos estratégicos y suplirán futuras necesidades de negocio.
Scullion y Collings	2011	Todas las actividades que una organización realiza con el propósito de atraer, seleccionar, desarrollar y retener los mejores empleados en los roles estratégicos.
Cappelli y Keller	2014	El proceso a través del cual las organizaciones anticipan y cubren las necesidades de talento en posiciones estratégicas. El autor enfatiza en que las posiciones estratégicas son la idea principal en los estudios académicos de gestión de talento.

Fuente: Elaboración propia

Tal como se puede observar, existen variadas definiciones en torno a la noción de gestión de talento. De hecho, Lewis y Heckman (2006) señalan que es difícil identificar una definición precisa de gestión de talento dadas las suposiciones hechas por los diferentes autores,

situación que es validada por Štefko & Sojka (2014) y Naim y Lenka (2017a), quienes enfatizan que hay una falta de consenso en la definición de gestión de talento, donde se sugiere una diversidad en definiciones desde la industria y el mundo académico.

Al igual que existen diferencias en la definición de la gestión del talento, se han identificado distintos enfoques y perspectivas en el estudio del talento. Dries (2013), por ejemplo, plantea dos diferentes enfoques: el primero corresponde a la perspectiva de la gestión de recursos humano, donde se estudia el talento como capital humano y hace referencia a las competencias, conocimientos y atributos sociales y personales que en conjunto producen un valor económico. El segundo enfoque estudia el talento desde la perspectiva psicológica. En este, los seres humanos no se conciben como recursos y las percepciones y actitudes de los empleados constituyen el “vinculo” entre las estrategias de gestión de recursos humanos y el rendimiento organizacional.

Por otro lado, Gallardo, Dries y González (2013) exploran también el talento desde dos perspectivas (ver Tabla 2). El talento como objeto, referente a las características de las personas, y el talento como sujeto, es decir, personas que poseen habilidades especiales. En la perspectiva de talento como objeto se encuentran 4 diferentes sub-enfoques: 1) el talento como habilidad natural e innata, 2) el talento como maestría, es decir, enfocado en el aprendizaje y la experiencia, 3) el talento como compromiso, referente a las actitudes intrínsecas de una persona en términos de dedicación, concentración y atención, y por último, 4) el talento como “*fit*”, que hace referencia a las capacidades o talentos de las personas pero un contexto específico: el talento en el lugar correcto, la posición correcta y en el momento correcto.

En la segunda perspectiva, donde se concibe talento como sujeto, se enfatiza en las personas y no en las características que poseen. En esta perspectiva se presentan dos sub-enfoques: *a)* el enfoque inclusivo y *b)* el enfoque exclusivo. En el enfoque inclusivo, el talento se concibe teniendo en cuenta todas las personas de la organización; es decir, cada empleado posee fortalezas que pueden generar valor para la organización. En contraste, en el enfoque exclusivo, existe una segmentación de la fuerza de trabajo y se entiende el talento como un grupo elite de trabajadores. En este sentido, dichos trabajadores son los que representan una ventaja competitiva para la organización y los que propician rendimientos organizacionales superiores.

Tabla 2. Perspectivas de la gestión del talento

Perspectivas del talento	Sub-enfoque	Idea principal
Como objeto	Como habilidad innata	Habilidades naturales no entrenadas
	Como maestría	El talento se desarrolla con aprendizaje y experiencia
	Como compromiso	Dedicación, concentración y atención
	Como “ <i>fit</i> ”	El talento para un contexto específico
Como sujeto	Inclusivo	Todas las personas de la organización tienen talento
	Exclusivo	Las personas son segmentadas en aquellas con alto potencial y alto rendimiento

Fuente: Gallardo, Dries y González (2013)

De acuerdo a esto, autores como Cappelli y Keller (2014), han complementado los enfoques exclusivo e inclusivo concluyendo lo siguiente:

Enfoque exclusivo:

- El enfoque exclusivo encamina sus esfuerzos en un subconjunto de empleados (*talent pool*) o puestos de trabajo, partiendo de la base de que estos son los que generan rendimientos superiores y ventajas competitivas a la organización.
- El enfoque exclusivo ha tendido a dominar la literatura académica de talento y gestión de talento. Esto apoyado en el concepto de diferenciación de la fuerza de trabajo, que sugiere que la organización debe invertir en forma diferenciada en aquellos empleados o puestos de trabajo de los cuales espera mayores retornos.
- El enfoque exclusivo es consistente con las teorías estratégicas de optimización de recursos, donde se sugiere que inversiones diferenciadas generan un mayor retorno total.

Enfoque inclusivo:

- El enfoque inclusivo sugiere que la gestión de talento debe aplicarse a todos los trabajadores por igual, teniendo en cuenta que todos poseen habilidades y fortalezas que potencialmente pueden generar valor para la organización.
- El enfoque inclusivo ha surgido más recientemente como respuesta al enfoque exclusivo y fundamentado en los conceptos de igualdad y regulaciones de trabajo.

A pesar de los esfuerzos de autores como Cappelli (2008) y Collings y Mellahi (2009) encaminados en identificar y delimitar el concepto de gestión de talento, el enfoque exclusivo sigue manteniéndose como un factor diferenciador con las prácticas tradicionales de gestión de recursos humanos. Al estar centrado en un subconjunto de personas, la inversión y esfuerzo que se realiza adquiere una connotación estratégica encaminada a obtener rendimientos superiores y ventajas competitivas sostenibles, diferenciándose con los enfoques tradicionales de gestión de recursos humanos.

Por su parte, Jyoti y Rani (2014) realizan una revisión de la literatura de gestión de talento e identifican perspectivas tradicionales y modernas de esta nueva área de conocimiento. En la perspectiva tradicional se concibe la gestión de talento como una nueva denominación a las prácticas clásicas de gestión de recursos humanos. Iles, Preece, y Chuai (2010) se preguntan si la gestión de talento es un nuevo enfoque en la gestión y desarrollo de las personas, o es “vino viejo en botellas nuevas”. Estos autores, consideran que la gestión de talento no es en esencia diferente al desarrollo y gestión clásica de recursos humanos, ya que ambos conceptos se concentran en obtener las personas correctas, en el empleo correcto y en el momento correcto, gestionando, suministrando y desarrollando las personas en la organización.

Por otro lado, Jyoti y Rani (2014) también plantean la gestión de talento desde una perspectiva moderna, diferenciándose de las prácticas clásicas de la gestión de recursos humanos. En esencia, la diferencia con las prácticas clásicas de gestión de recursos humanos radica en el enfoque estratégico sobre las posiciones *core* de la organización y las personas con

mayor potencial y mejores rendimientos, que lograrán el éxito de la organización. En este sentido, la gestión de recursos humanos clásica es más expansiva y transaccional que la gestión de talento, y se diferencia en que la primera enfatiza en tareas y funciones sobre todos los empleados de la organización, mientras que la segunda enfatiza en las personas de alto potencial (Saadat y Eskandari, 2016; Kaur, 2013). De acuerdo a esto, Jyoti y Rani (2014), así como Nilsson y Ellstrom (2012), concluyen desde la perspectiva moderna que la gestión de talento es un enfoque nuevo y diferente en relación a las prácticas clásicas de gestión de recursos humanos. Las prácticas de gestión del talento son más estratégicas, orientadas hacia el futuro y continuas por naturaleza, que apoyan a la consecución de los objetivos estratégicos de la organización y por ende están contenida en la gestión de recursos humanos estratégica. Adicionalmente, la perspectiva moderna de gestión de talento se enfoca en los empleados de mayor potencial y rendimiento, y en consecuencia, ha dado pie a un debate respecto a la mejor manera de enfocar dicha gestión.

A pesar de que en la revisión de la literatura se encuentran diferencias entre las perspectivas y definiciones más representativas y citadas en la comunidad científica, se observa cierto grado de convergencia al definir la gestión de talento. De acuerdo a esto, para el desarrollo de este estudio se adopta la siguiente definición:

- La gestión de talento puede ser concebida como un conjunto de estrategias, procesos y prácticas que adelantan las organizaciones para atraer y retener empleados en la organización
- La gestión de talento se considera una actividad estratégica para la organización

1.2. Estrategias, procesos y prácticas de la gestión de talento

La gestión de talento se concibe como un conjunto de estrategias, procesos y prácticas que se desarrollan con el fin de construir el conjunto de talentos y a partir de estas ventajas competitivas. De acuerdo con Stahl, et al. (2007) son procesos del talento humano la atracción, selección, desarrollo y retención. Así mismo, autores como Gevrek, Spencer, Hudgins, y Chambers (2017) señalan que la remuneración y beneficios económicos se constituyen en procesos de talento humano. Mansor & Idris (2015) y Robak, Słocińska, y Depta (2016) destacan el balance entre vida y trabajo como propios de la gestión de talentos. Waheed y Zaim (2015) mencionan la gestión de la carrera como representativo de la gestión de talentos y Vatsa (2016) destaca la Marca Empleadora. A continuación se describe cada uno de ellos.

1.2.1. Atracción de Talento

El proceso de atracción del talento en la organización se encarga de buscar y obtener candidatos potenciales, de tal forma que las organizaciones puedan seleccionar las personas más apropiadas y con el mayor potencial (Alshathry, Clarke, Goodman, 2017). Debido a un contexto económico cada vez más competido, uno de los mayores retos para las organizaciones se encuentra en atraer el mejor talento. Por tanto, la búsqueda de talento es una historia de nunca acabar y las inversiones en búsqueda de talento de gran potencial se ven reflejados en optimización de costos (Mihalcea, 2017). Para esto, la atracción de talento debe contar con un proceso previo de identificación del mismo, y este proceso juega un papel determinante, ya que

debe enfatizar en la identificación de aquellas posiciones que resultan estratégicas para la organización y le generaran ventajas competitivas (Collings y Mellahi, 2009).

1.2.2. Selección de talento

El proceso de selección es un paso crucial en la construcción de la fuerza de trabajo competitiva. Es crítico ya que decide qué miembros de la organización garantizarán su futuro, y por ende, la selección de un nuevo empleado se convierte en una de las decisiones fundamentales que la organización debe hacer (Berger y Berger, 2004). De acuerdo a esto, las organizaciones deben implementar sistemas de selección que cuenten con los perfiles bien definidos de acuerdo a las competencias y necesidades estratégicas de la organización, con el fin no solo de seleccionar al mejor talento, sino que este se ajuste a las necesidades actuales y futuras que garanticen ventajas competitivas. De acuerdo con el CIPD (2017), algunas de las estrategias de selección que más utilizadas en las organizaciones son las entrevistas, evaluación de actividades, exámenes de personalidad, técnicas de simulación, entre otras.

1.2.3. Desarrollo de talento

Las políticas de capacitación y desarrollo son un componente principal de la gestión de talento. Estas aseguran que las personas adquieren y potencializan las habilidades y competencias que necesitan (Armstrong y Taylor, 2014). Las necesidades de desarrollo surgen desde el mismo momento de la planeación, donde se deben priorizar y acotar no solo las necesidades actuales o futuras de la compañía, sino también las necesidades y aspiraciones de

cada empleado. El talento y no el capital es considerado el factor clave en procesos de innovación, competitividad y crecimiento para el siglo XXI (Muyia, Wekullo y Nafukho, 2018).

Al invertir en prácticas de desarrollo de talento, la organización obtiene mejores resultados al optimizar sus procesos, así como cumplir con las necesidades y expectativas de un mercado cada vez más exigente en cuanto a productos, servicios, calidad, innovación y talento humano cualificado (Pardo y Díaz, 2014). Por otra parte, el desarrollo de talento no solo ha demostrado un impacto positivo para la organización al bajar las tasas de rotación sino también para el desarrollo y motivación de los empleados (Vetrakova y Benova, 2017).

1.2.4. Remuneración y beneficios económicos

La remuneración y beneficios económicos es una de las estrategias de corto plazo más fáciles de implementar en la gestión de talento (Singh y Sharma, 2015). De acuerdo a esto, las organizaciones diseñan e implementan planes de compensación y beneficios adicionales al salario de sus empleados que están directamente asociados al rendimiento y el cumplimiento de los objetivos organizacionales, con el fin de atraerlos y retenerlos.

Una investigación realizada por Gevrek, Spencer, Hudgins, y Chambers (2017) en una institución educativa, concluyen que el aumento de salarios es una herramienta importante para la retención del talento. Los resultados indican que los miembros de la organización que reciben incrementos salariales, independiente de la cantidad, son menos propensos a buscar un nuevo trabajo y retirarse pronto. Caso contrario a los empleados que no reciben incremento salarial. Así

mismo, Rani y Joshi (2012) en un estudio realizado en la industria de TI de la India, aducen que el pago de salarios y beneficios adicionales son primordiales para la retención del talento en estas compañías. Sin embargo, otras estrategias como la cultura organizacional tienen mayor importancia. Este fenómeno se viene dando desde hace algunos años, y es que, si bien es fácil y rápido implementar estas estrategias, tienden a implementarse en menor medida en los últimos años CIPD (2017).

1.2.5. Balance entre vida y trabajo

El balance entre vida y trabajo se puede definir como la habilidad individual para encontrar un ritmo de vida que permita combinar el trabajo con otras responsabilidades, actividades y aspiraciones (Felstead, Jewson, Phizacklea, y Walters, 2002), que da como resultado un nivel satisfactorio de participación en los diferentes roles de la vida (Chandrashekhar, Suma, Nair y Anu, 2013).

Deery y Jago (2015) realizan una revisión exhaustiva de la literatura en diferentes industrias y concluye que la falta de prácticas de balance entre vida y trabajo conduce a estrés y agotamiento emocional. Algunas problemáticas que conllevan a esta situación son la carga de trabajo excesivo, tener que trabajar en casa, relaciones interpersonales deficientes en el trabajo y en el hogar, control exhaustivo por parte de los jefes, disponibilidad en horarios no laborales, entre otras (Mudra, 2016).

De acuerdo a esto, implementar estrategias entre vida y trabajo redundará en beneficios para la organización y los empleados. Sin embargo, depende de la convicción por parte de la organización y el retorno que se obtendrá, ya se deben realizar esfuerzos en términos financieros y de desarrollo organizacional (Robak, Słocińska, y Depta, 2016).

1.2.6. Gestión de Carrera

La gestión de la carrera busca en las organizaciones proveer los talentos que esta necesita, pero también, se enfoca en brindar oportunidades para que las personas desarrollen sus habilidades y sus carreras con el fin de satisfacer sus propias aspiraciones. Integra las necesidades de la organización con las necesidades personales (Armstrong y Taylor, 2014).

En comparación con la estrategia de desarrollo de talento, que se enfoca en la adquisición de conocimientos y habilidades, la gestión de la carrera enfoca sus esfuerzos en generar estrategias que permitan a los empleados desarrollar una relación a largo plazo con la organización. En este sentido, el término “carrera” implica un trabajo de largo plazo, que puede incluir diferentes puestos en la misma organización en diferentes áreas de trabajo (Waheed y Zaim, 2015).

La planeación de la carrera debe incluir una revisión constante del progreso del empleado, así como la evaluación de necesidades internas, planes de sucesión y políticas de escalafonamiento y reclutamiento interno que determinen las rutas que pueden seguir los empleados para avanzar en la organización. Ya que cada vez más las personas están tomando el

control y la responsabilidad de orientar sus propias carreras, la organización debe brindar todo el acompañamiento e implementar estas prácticas y políticas con el fin de que los empleados decidan desarrollar su carrera en esta, toda vez que los nuevos enfoques de gestión de la carrera se están centrando en el individuo y no en la organización (Cappelli y Keller, 2014).

1.2.7. Marca Empleadora

El concepto de marca empleadora (*employee branding*) surge en el año de 1996 como el paquete de beneficios funcionales, económicos y simbólicos, que provee un empleo, y que se identifica con la compañía empleadora (Ambler y Barrow, 1996). Posterior a la primera aproximación de marca empleadora, algunos autores han refinado el concepto. Backhaus y Tikoo (2004) por ejemplo, establecen la marca empleadora como el proceso de construir una identidad de empleador única e identificable, que da como resultado un concepto de la empresa que la diferencia de sus competidores. Por su parte, Edwards (2010) la concibe como todas las actividades donde los principios de marketing, específicamente el *branding*, son usados para iniciativas de talento humano dirigidas a empleados actuales y potenciales.

La marca empleadora se puede ver desde dos enfoques, externo e interno (Vatsa, 2016). En el enfoque externo, el propósito de la marca empleadora es atraer a los potenciales empleados. En este sentido, la organización debe ser cuidadosa en realizar la propuesta de valor al empleado para articular diferentes procesos y prácticas económicas, funcionales y psicológicas; como la remuneración, el desarrollo, oportunidades de crecimiento, prácticas éticas, entre otras. Por otro lado, el enfoque interno centra su atención en los empleados de la

compañía, definiéndolo como el proceso de promover los valores de la marca en sus trabajadores. Adicionalmente, este proceso debe alinear y empoderar a los empleados para brindar una experiencia al cliente consistente, que propiciará un aumento de la competitividad y éxito a largo plazo. Sin embargo, al realizar este proceso, el enfoque interno también influye positivamente en la retención de los empleados actuales.

Se ha comprobado que los trabajadores de talento humano perciben un fuerte vínculo entre la marca empleadora y las estrategias de gestión de talento humano (Maheshwari, Gunesh, Lodorfos y Konstantopoulou, 2017), y si una organización tiene una marca empleadora fuerte, impactará positivamente la satisfacción de los empleados, redundando en mayores niveles de atracción y retención (Tanwar y Prasad, 2016; Aldousari, Robertson, Yajid y Ahmed, 2017). Así mismo, se podrá reclutar empleados con habilidades y competencias diferenciadoras y requeridas por la organización (Bilińska-Reformat y Stańczyk, 2018), convirtiendo la marca empleadora en una estrategia que afecta positivamente la sostenibilidad, competitividad y reputación (Arasanmi y Krishna, 2019).

1.3. Gestión de talento en el sector TI

De acuerdo con MINTIC & FEDESOFIT (2015b), el sector de TI a comparación de otros sectores no adolece de problemas de desempleo, por el contrario, existe déficit de mano de obra calificada para vincularse al sector y los empresarios prevén el aumento en sus nóminas de personal.

Por otro lado, la oferta educativa y el número de graduados en el sector de TI son factores importantes a considerar en el contexto actual. Según estadísticas del *Sistema Nacional de Información de la Educación Superior* (SNIES, 2019a), en la ciudad de Bogotá se ofrece el 25% del total de programas de formación de pregrado activos en todo el país, que incluyen formación técnica profesional, tecnológica y universitaria. De estos, el 11,7% son programas ofrecidos por instituciones oficiales y el 88,3% por instituciones privadas.

Así mismo, el número de egresados en Bogotá desde el año 2001 hasta el año 2017 de programas de formación técnica profesional, tecnológica y universitaria es de 63569. Las tasas de crecimiento o decrecimiento de egresados en Bogotá no tienen un comportamiento constante. Por ejemplo, para el 2016 el incremento de egresados con respecto al 2015 fue del 14,4%, sin embargo, entre el 2017 y el 2016 se decreció en el número de egresados en 6,38% (SNIES, 2019b). Adicionalmente, se puede observar que en las estadísticas del SNIES (2019b) el porcentaje de graduados en Bogotá ha disminuido de 7,40% en el año 2001 hasta su cifra más baja de 4,39% en el año 2017.

Otro factor a considerar es la fuerte presencia de empresas extranjeras en el sector, que ha hecho que la guerra por el talento se agudice. En el último informe de remuneración para Colombia del año 2019 de la firma *Michael Page*, se concluye que las amplias brechas salariales que existen entre las empresas nacionales y las extranjeras están generando alta rotación y “*depredación del talento*”, ya que no todas las compañías nacionales pueden aumentar sus escalas salariales al ritmo del mercado (Michael Page, 2019).

Considerando estos factores, un estudio que permita explorar el impacto de las diferentes estrategias de gestión de talento que se utilizan en las empresas de TI en Bogotá sobre la percepción de la marca empleadora desde la perspectiva de los gerentes de talento humano, permitirá proveer información a las empresas para evaluar sus estrategias y generar posibles mejoras en sus procesos de gestión de talento humano. Esto debería aumentar o equiparar ventajas competitivas, disminuir la guerra de talento y la rotación de personal, propiciando una mejora en la productividad general del sector.

2. Método

2.1. Tipo de estudio, diseño y alcance

La investigación busca a través de un estudio cuantitativo, explorar el impacto de las estrategias de gestión de talento humano en un conjunto de empresas de la industria de TI en Bogotá sobre la marca empleadora desde la perspectiva de los gerentes de talento humano.

2.2. Población y muestra

De acuerdo al último estudio de caracterización de la industria de TI en Colombia (MINTIC & FEDESOFTE, 2015b), en la región Centro-Oriente que incluye la ciudad de Bogotá, existen 2.548 empresas, que representan un 69% del total en el país. La muestra definida para el estudio es no probabilística por conveniencia, ya que se contactaron 150 empresas, de las cuales 38 accedieron a participar en el estudio, lo que significó una tasa de respuesta del 25%.

2.3. Instrumentos para la recolección de la información

El estudio utilizó una encuesta como fuente primaria de información. Para esto, fue necesario adaptar instrumentos ya existentes incluyendo algunas estrategias y seleccionando los ítems más relevantes. Esto con el fin de obtener una encuesta de tamaño razonable, teniendo en cuenta que se aplicaría a los gerentes de talento humano vía online.

La primera parte de la encuesta estaba conformada por un listado de variables socio-demográficas, como edad, género, tipo de empresa, tamaño de la empresa. Por otra parte, la encuesta valoraba 8 componentes de gestión de talento humano con preguntas de escala tipo Likert de 5 puntos, 1 (totalmente en desacuerdo) hasta 5 (totalmente de acuerdo), que permitían determinar en qué grado se implementan las estrategias de gestión de talento humano en las organizaciones estudiadas.

Con el fin de analizar la consistencia interna de los factores que componen el instrumento de medición, se utilizó un análisis de fiabilidad. Este análisis permite determinar la confiabilidad de los ítems propuestos y para tal efecto se utilizó el alfa de Cronbach (Cronbach, 1951). Esta técnica obtiene un coeficiente entre 0 y 1, y cuanto más se acerque a 1, mayor será la fiabilidad del instrumento. Valores mayores a 0,7 son admitidos como óptimos (Nunnally & Bernstein, 1994). Este coeficiente fue calculado para cada uno de los componentes del instrumento, ya que cada uno mide estrategias diferentes y no relacionadas entre sí. Los componentes de la encuesta, sus estadísticos descriptivos y sus respectivos coeficientes de Cronbach se pueden ver en la Tabla 3.

Tabla 3. Estadísticos descriptivos de las escalas de medida empleadas en la encuesta

Componente	Descripción	Número de ítems	Mínimo	Máximo	Media	Desviación Típica	Coefficiente Cronbach
Atracción de Talento	Estrategias que buscan atraer y reclutar el mejor talento para la organización	3	2,95	4,29	3,82	0,717	0,225
Selección de talento	Estrategias que establecen los procedimientos para seleccionar el mejor talento para la organización	3	4,68	4,82	4,74	0,426	0,789
Gestión de carrera	Estrategias que buscan proveer oportunidades de crecimiento en la organización	3	2,87	3,37	3,11	1,031	0,873
Desarrollo de talento	Estrategias para obtener las habilidades y capacidades necesarias para desempeñar el cargo	3	3,37	3,50	3,41	1,113	0,863
Evaluación del desempeño	Estrategias para evaluar el desempeño que permite la toma de decisiones en otros componentes	3	2,82	3,63	3,32	1,101	0,765
Remuneración y beneficios económicos	Estrategias para incentivar económicamente y	3	3,29	3,74	3,55	0,881	0,507

	con otros beneficios a los trabajadores						
Responsabilidades entre vida y trabajo	Estrategias que permiten a los trabajadores conciliar sus responsabilidades en el trabajo con su vida personal	3	3,42	3,82	3,58	1,047	0,791
Marca empleadora	Estrategias que permiten construir una identidad de empleador única e identificable	3	3,03	4,05	3,60	0,898	0,694

Fuente: Autor

De acuerdo con el análisis de fiabilidad realizado, se observó que de los 8 componentes 2 no satisfacían el valor mínimo aceptado para el coeficiente de Cronbach (atracción de talento y remuneración y beneficios económicos), por lo que fueron eliminados para la presentación y análisis de resultados.

2.4. Procedimiento

La encuesta se aplicó a través de una herramienta online a los directores de talento humano o a los encargados del área, quienes determinaron según su perspectiva en qué nivel se implementan cada una de las estrategias en sus respectivas organizaciones. Se utilizó SPSS versión 24 para realizar el análisis de fiabilidad. Así mismo, se decidió utilizar una regresión lineal simple para validar la hipótesis del estudio.

2.5. Variables del estudio

En la Tabla 4 se presentan cada una de las componentes del estudio y las estrategias medidas.

Tabla 4. Variables del estudio

Componentes
SELECCIÓN - Variable Independiente
Valoración de la habilidad para desempeñar los requerimientos del trabajo
Verificación de la idoneidad del candidato mediante la realización de una entrevista personal
Realización de una prueba o simulación del trabajo
CARRERA - Variable Independiente
Existencia de planes de formación de personal en previsión de futuros ascensos
Existencia de diseños de carrera personalizados para cada trabajador
Existencia de procesos de acompañamiento para que los empleados desarrollen todas sus potencialidades psicológicas, sociales y laborales
DESARROLLO - Variable Independiente
Emplear los resultados de la evaluación del desempeño para proponer metas de formación
Orientar los contenidos de los procesos de desarrollo a las necesidades de cada trabajador
La inversión de la compañía en el desarrollo de talento es parte esencial de la visión organizacional
EVALUACION - Variable Independiente
Determina el salario apropiado para cada trabajador
Sirve para planear las actividades de formación y desarrollo
Valora el desempeño real frente al desempeño establecido para el cargo
BALANCE ENTRE VIDA TRABAJO - Variable Independiente
Horario de trabajo flexible
Horarios de trabajo especiales por temas personales (como estudio, hijos, etc.)
Teletrabajo
MARCA EMPLEADORA - Variable Dependiente
Énfasis en valores organizacionales
Reconocimiento y grado de reputación en el sector
Agenda de responsabilidad social empresarial

Fuente: Autor

2.6. Hipótesis del estudio

H1: Las estrategias de gestión de talento humano implementadas por las organizaciones de TI impactan la percepción de la marca empleadora desde la perspectiva de los gerentes de talento humano.

3. Resultados

Con base en los hallazgos obtenidos, a continuación se presentan los resultados del estudio en cuatro grandes apartados: variable sociodemográficas, descripción de las estrategias de talento humano analizadas, correlaciones entre las variables y prueba de hipótesis sobre la relación entre las variables.

3.1. Variables sociodemográficas

La encuesta se aplicó en 38 diferentes organizaciones a los directores de talento humano o los encargados del área, de los cuales 78,9% fueron mujeres y 21,1% fueron hombres. La mayoría de los encuestados, 97,4%, no superan los 50 años y el 71,1% cuenta con estudios de Postgrado.

De las organizaciones participantes en el estudio, el 3,9% son microempresas, el 21,1% pequeñas empresas, el 34,2% medianas y el 36,8% empresas grandes. De estas, el 84,2% son empresas colombianas y el 15,8% son empresas extranjeras con operación en Bogotá, Colombia.

3.2. Estrategias de gestión de talento

3.2.1. Selección de talento

De acuerdo con los resultados del estudio, las estrategias del componente de selección del talento son las que tienen una percepción más alta en las organizaciones. En general, este componente puntúa con una media de 4,74 está muy por encima de los otros que no superan el 3,58. Ver Tabla 3.

Un análisis más detallado de la práctica de selección señala que la estrategia que más se utiliza para realizar la selección es la verificación de la idoneidad del candidato mediante una entrevista personal, con un promedio de 4,82. Seguido de la valoración de habilidades con 4,71 y la implementación de pruebas o simulaciones con 4,68.

3.2.2. Gestión de carrera

De todos los componentes evaluados la gestión de la carrera es el que menos se implementa en las organizaciones con una media de 3,11. En términos generales, no importa si las empresas son nacionales o extranjeras, o si el área de talento humano está liderada por un hombre o una mujer. Este componente no presenta grandes diferencias en el enfoque que están utilizando las organizaciones.

La estrategia que más se implementa con una media de 3,37 es la relativa a los planes de sucesión, que en su concepto básico busca formar a los empleados con el fin de suceder en posiciones específicas a otros. La segunda estrategia que más se utiliza son los procesos de acompañamiento para el desarrollo de las habilidades de los trabajadores. Con una media de 3,08 esta estrategia se conoce como *mentoring* y ha surgido como apoyo al desarrollo de la carrera en las organizaciones.

La estrategia que menos se implementa en la gestión de carrera es el diseño de planes de carrera personalizados, con una media de 2,87, con la salvedad que algunas organizaciones especialmente grandes calificaron con 4 o 5 dicha estrategia.

3.2.3. Desarrollo de talento

Los ítems que se midieron en el componente de desarrollo de talento son la utilización de la evaluación de desempeño para determinar los planes de formación, orientar los contenidos de desarrollo y formación a las necesidades individuales de cada trabajador, y la percepción que se tiene de la inversión de las organizaciones en el desarrollo de talento.

En general, las tres estrategias se aplican en un rango de 3,37 a 3,50 de media, siendo la que más se aplica la utilización de los resultados de evaluación para proponer metas de desarrollo, entendido esto como el fortalecimiento de las habilidades requeridas en aquellos componentes de baja calificación en la evaluación.

La estrategia de desarrollo de necesidades individuales y la inversión en desarrollo de talento que realiza la organización se implementan las dos con una media de 3,37, lo que indica que en este componente las estrategias se implementan balanceadamente y no existe una que predomine con claridad.

3.2.4. Evaluación del desempeño

Las estrategias que más se utilizan en la evaluación del desempeño corresponden a la valoración del desempeño real frente al desempeño establecido para el cargo, con una media de 3,63, y la evaluación como instrumento para planear actividades de formación y desarrollo con una media de 3,50.

Por otro lado, la estrategia de utilizar la evaluación de desempeño para determinar el salario es la que menos se implementa en las organizaciones con una media de 2,82.

3.2.5. Balance entre vida y trabajo

En este componente se evaluaron las estrategias de implementar horarios flexibles, horarios especiales que son personalizados a cada uno de los trabajadores (por ejemplo, personas con hijos, que estudian, etc.) y la estrategia de teletrabajo. La estrategia que más se implementa es la utilización de horarios especiales con un promedio de 3,82, frente a 3,50 de la estrategia de horarios flexibles y 3,42 de teletrabajo.

En conjunto, el componente de balance entre vida y trabajo es de los componentes estratégicos que más se implementa con una media de 3,58, solo superado por la selección de talento. Adicionalmente, solo en este componente se ve una diferencia notoria entre organizaciones nacionales y extranjeras, ya que estas últimas implementan en mayor medida las estrategias de horario flexible y teletrabajo con promedios de 4,43 y 4,29 respectivamente, mientras que las organizaciones nacionales se implementa con una media de 3,29 y 3,23 respectivamente.

3.3. Correlaciones

En la Tabla 5 se presenta la matriz de correlaciones de Pearson de los componentes incluidos en el estudio. Tal como se observa, el desarrollo del talento muestra tener una relación estadísticamente significativa con la gestión de carrera ($r=0,808$, $p<0,01$), así mismo, se observa una relación estadísticamente significativa entre la evaluación del desempeño y el desarrollo de carrera ($r=0,743$, $p<0,01$). La correlación más fuerte se presenta entre la marca empleadora y el componente de gestión de carrera ($r=0,809$, $p<0,01$). Los demás componentes no evidencian tener relaciones estadísticamente significativas.

3.4. Prueba de hipótesis

Para probar la hipótesis respecto al impacto de la gestión de talento humano sobre la marca empleadora, se realizó un análisis de regresión simple. La Tabla 6 muestra el resumen del modelo.

Tabla 5. Correlaciones entre las variables del estudio

	SELECCION	GESTIÓN DE CARRERA	DESARROLLO DEL TALENTO	EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	VIDA TRABAJO	MARCA
SELECCIÓN	1,000					
GESTIÓN DE CARRERA	0,085	1,000				
DESARROLLO DEL TALENTO	0,146	0,808**	1,000			
EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	0,208	0,517**	0,743**	1,000		
VIDA TRABAJO	0,230	0,009	0,052	-0,077	1,000	
MARCA EMPLEADOR	0,097	0,809**	0,697**	0,467**	-0,077	1,000

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Tabla 6. Resumen del modelo

R	R cuadrado	R cuadrado ajustado	Error estándar de la estimación	Estadísticos de cambio				
				Cambio en R cuadrado	Cambio en F	gl1	gl2	Sig. Cambio en F
,834 ^a	0,695	0,648	0,53287	0,695	14,599	5	32	0,000

Fuente: Autor

De acuerdo a lo evidenciado en las Tablas 6 y 7, las estrategias de talento humano en conjunto tienen un efecto estadísticamente significativo sobre la marca empleadora ($\beta=0,648$, $p \leq 0,000$, $F=14,599$). Por tanto, la hipótesis de trabajo recibió comprobación empírica.

Tabla 7. Análisis de varianza ANOVA

	Suma de cuadrados	Gl	Media cuadrática	F	Sig.
Regresión	20,727	5	4,145	14,599	,000
Residuo	9,086	32	0,284		
Total	29,813	37			

Fuente: Autor

Al analizar de manera independiente cada estrategia de talento humano y su relación con la marca empleadora se observa que solamente la gestión de carrera es la que tiene una relación estadísticamente significativa con la variable dependiente ($R=0,700$, $p<0,000$). Las demás estrategias no tienen una relación estadísticamente significativa con la marca empleadora (Ver Tabla 8).

Tabla 8. Coeficientes de regresión

	Coeficientes no estandarizados		Coeficientes Estandarizados	t	Sig.
	B	Error estándar	Beta		
(Constante)	3,115	0,999		3,117	0,004
Selección	-0,365	0,218	-0,173	-1,678	0,103
Gestión de carrera	0,609	0,148	0,700	4,104	0,000
Desarrollo	0,103	0,178	0,127	0,577	0,568
Evaluación	0,034	0,126	0,042	0,273	0,787
Balance vida/trabajo	-0,040	0,088	-0,047	-0,453	0,653

Fuente: Autor

4. Análisis de resultados

A continuación, se presenta el análisis de resultados evidenciando los hallazgos en cada una de las estrategias medidas en el estudio y el impacto sobre la percepción de marca empleadora.

De acuerdo con los resultados obtenidos, se observa que, para el componente de selección de talento, las tres estrategias medidas se aplican de forma uniforme, sin embargo, se sigue evidenciando una preferencia por la utilización de la entrevista. Esto es consistente con lo propuesto por CIPD (2017), que señala que esta estrategia de selección es la de mayor preferencia en los últimos años, aunque enfatizando que dichas entrevistas cada vez se realizan más por medios remotos, como teléfono, video-llamadas, etc., todo con el fin de facilitar el proceso.

Con respecto al componente de gestión de carrera, se puede concluir que las organizaciones del sector TI estudiadas en la presente investigación no están realizando grandes inversiones en estas estrategias. Por ejemplo, el diseño e implementación de planes de carrera personalizados son los que menos se implementan. Esto se puede deber a que implementar dichas estrategias, en especial planes de carrera personalizados y *mentoring*, son costosos y requieren grandes esfuerzos. No obstante, esto se podría convertir en una alternativa para que las organizaciones empiecen a diferenciar sus procesos de gestión de talento, toda vez que proveer a los empleados la oportunidad de tener un trabajo estable y de largo plazo con la organización, redundaría en mayor compromiso (Mensah, 2018) y por ende en menores intenciones de abandono.

Así mismo, tal como se ha evidenciado en otros estudios, la satisfacción en el trabajo y con la carrera aumenta en la medida en que se brinden oportunidades adecuadas para desarrollar una carrera acorde a las expectativas del trabajador (Jiang y Klein, 1999).

Adicionalmente, se ha evidenciado que estrategias como el *mentoring* se encuentra en los primeros lugares como motivador para la retención de los empleados (Vetrakova y Benova, 2017; Aruna y Anitha, 2015; Naim y Lenka, 2017b) haciendo que los que tienen acceso a este proceso tengan mayores probabilidades de permanecer en la organización que aquellos que no lo tienen. De igual forma, los empleados que son beneficiarios de programas de *mentoring* fortalecen sus vínculos emocionales con el empleador y manifiestan tener experiencias positivas en el trabajo.

Una estrategia complementaria a la gestión de carrera es el desarrollo de talento. Los resultados obtenidos en este componente evidencian que las organizaciones del sector de TI analizadas en el presente estudio prefieren un enfoque basado en brechas frente a un enfoque apreciativo. El enfoque basado en brechas consiste en que los empleados deben llenar las expectativas en cuanto a habilidades y conocimientos ante la organización, mientras que el enfoque apreciativo centra su atención en las iniciativas, intereses y fortalezas del propio empleado (Kyndt, Dochy, Michielsen, y Moeyaert, 2009). De este modo, no es la organización la que impone un plan de entrenamiento, sino es el mismo empleado el que se encarga de determinar qué necesita aprender con el fin de mejorar la productividad en su trabajo.

Esta dinámica es consistente con los resultados obtenidos en el ítem de evaluación, dado que se utiliza en mayor medida la evaluación de desempeño para desarrollar los planes de formación y en menor medida un enfoque personalizado para los empleados. Según esto, implementar estrategias de desarrollo personalizado en la organización debería ser una de las estrategias más utilizadas para lograr retener e impactar de manera positiva a los empleados de mayor potencial, ya que entender las necesidades personales y profesionales de los empleados influenciara positivamente el rendimiento y el éxito de la organización (Chung y D'Annunzio-Green, 2018).

Por otra parte, el estudio del CIPD (2017) evidencia que las organizaciones están optando por el aprendizaje y el desarrollo interno como estrategia preferida para obtener y formar talento, además de ser también parte de la estrategia para retenerlo. Sin embargo, la percepción de la inversión en desarrollo por parte de las organizaciones no es alentador. Mientras que una de las estrategias preferidas es el desarrollo interno de talento, las organizaciones analizadas no están realizando las inversiones necesarias con el fin de diferenciar su estrategia de gestión de talento y prefiere seguir compitiendo por este en el mercado externo, implementando más estrategias en los componentes iniciales del proceso como reclutamiento y selección.

Como se mencionó anteriormente, uno de los aspectos que se tienen en cuenta para determinar la inversión en el desarrollo de talento es la evaluación de desempeño. En esquemas clásicos de recursos humanos, dichas actividades consisten en la aplicación de diferentes modelos de evaluación periódicas indistintamente para todos los empleados. Sin embargo, en el estudio de Boštjančič y Slana (2018) se concluye que el propósito estratégico de estas

evaluaciones debe ser planear y ajustar los otros procesos de gestión de talento. Si por el contrario se implementa de forma tradicional, esto puede tener un efecto negativo sobre el compromiso y la retención de los empleados, ya que las tendencias mundiales sugieren que las evaluaciones numéricas se deben reemplazar para que la evaluación de desempeño se convierta en una herramienta que genera compromiso en los empleados (Deloitte, 2015).

En este sentido, la encuesta evidencia que aún se hace un control considerable con el fin de mantener el desempeño requerido hacia los cargos de la organización, comparando las necesidades del cargo y no del individuo. Sin embargo, también se ven esfuerzos en impactar los procesos de desarrollo de talento de acuerdo a los resultados de la evaluación, que si tiene un enfoque estratégico hacia el empleado como potencial talento generador de ventajas para la organización.

Por otro lado, la estrategia de utilizar la evaluación para determinar el salario tiene una media de 2,82, que se puede considerar bajo toda vez que es una de las prácticas tradicionales de gestión de recursos humanos (Haider, et.al, 2015). Esto sugiere que se está haciendo un esfuerzo en separar los dos componentes, evaluación y remuneración, como lo plantea el estudio de Deloitte (2015).

Aunque el desarrollo de talento surge como una de las estrategias importantes para implementar en la industria, los entornos cada vez más competitivos y dinámicos como es el caso del sector TI requieren trabajadores comprometidos que respondan a las exigencias y presiones de la organización. Esto ha llevado a que la línea entre vida y trabajo sea cada vez más delgada,

y para los trabajadores, el balance entre su vida y trabajo es una labor compleja que los está afectando directamente en aspectos como su felicidad y motivación (Ričić, Avdibegović y Bušatlić, 2016) impidiendo también cumplir plenamente con sus responsabilidades personales y familiares (Pandita y Singhal, 2017).

De acuerdo a los resultados obtenidos, la implementación de horarios especiales y horarios flexibles son las practicas que más se implementan en la industria TI y según el estudio de Mansor y Idris (2015) en la industria bancaria de Malasia, el horario flexible es el que mayor influencia tiene en relación a la retención del talento. Sin embargo, en el mismo estudio de Mansor y Idris (2015) otras prácticas de balance entre vida y trabajo no logran influenciar positivamente la retención, contradiciendo estudios similares. Una posible explicación es que la reducción de la interacción física y un bajo sentido de pertenencia puede afectar los factores que determinan que un empleado quiera mantenerse en la organización, adicionalmente, la efectividad de estas prácticas puede variar de acuerdo al contexto, la industria, factores socio-culturales e incluso tecnológicos.

Dado que en la industria de TI el balance entre vida y trabajo es un conflicto serio debido a las largas horas de trabajo (Mudra, 2016), enfocarse en este tipo de estrategias que no son tan costosas como el desarrollo de talento o la gestión de carrera es una alternativa factible para hacer frente a la problemática. Aunque se pueden mejorar los esfuerzos sobre todo para las organizaciones nacionales, implementar prácticas de balance entre vida y trabajo beneficiará a los empleados los cuales se sentirán más satisfechos, más productivos y leales al empleador (Robak, Słocińska, y Depta, 2016). Si bien la literatura indica que las estrategias de balance entre

vida y trabajo juegan un papel fundamental en la retención del talento, sobre todo para las nuevas generaciones, todavía hay mucho por hacer para evaluar la importancia relativa de las estrategias que se pueden implementar para reducir los problemas subyacentes (Deery y Jago, 2015).

Con el panorama actual de la implementación de estrategias de gestión de talento en el sector TI, el desarrollo de marca empleadora surge como un elemento que puede ser de utilidad para generar ventajas competitivas en las organizaciones y como herramienta para hacer frente a la guerra de talento.

Los resultados del modelo de regresión confirman que al implementar un conjunto de estrategias de talento humano estas impactan positivamente la marca empleadora en la organización. Lo anterior es consistente con el estudio de Maurya y Agarwal (2018), quienes concluyen que el uso diferenciado de estrategias de gestión de talento causa un efecto positivo en la percepción de la marca empleadora.

Sin embargo, al analizar cuál de todas las estrategias empleadas tiene mayor efecto sobre la percepción de la marca empleadora, los hallazgos muestran que solo la gestión de carrera es un potente predictor, diferenciándose de los resultados obtenidos por Maurya y Agarwal (2018), quienes señalaron que los predictores más efectivos son la remuneración y beneficios económicos, el balance entre vida y trabajo y las estrategias de atracción y reclutamiento. No obstante, hallazgos del CIPD (2017) concluyen que la gestión de carrera es considerada el segundo factor más importante al valorar la marca empleadora, que es un resultado similar a los evidenciados en el presente estudio.

A pesar de que los resultados del estudio muestran que la gestión de carrera es el predictor más importante para la percepción de la marca empleadora, es uno de los componentes que menos se implementa en la industria de TI. De acuerdo a esto, las organizaciones que quieran mejorar la percepción e implementar procesos de marca empleadora deberán tener en cuenta este factor como uno de los principales, pero implementando otras estrategias complementarias como el desarrollo de talento (Kucherov y Zamulin, 2016) que permitan atraer y retener talento en un contexto de alta competencia como el de la industria de TI.

5. Conclusiones y trabajos futuros

La gestión de talento es un sub-sistema del sistema estratégico de una organización que desarrolla el talento humano para soportar los objetivos actuales y futuros (Rani y Joshi, 2012). De acuerdo a esto, la retención del talento se convierte en una pieza clave para las organizaciones en general y en especial para las organizaciones intensivas en conocimiento y con alta demanda de talento como la industria TI.

Los resultados obtenidos en la investigación muestran que la adopción de estrategias de gestión de talento humano y la implementación en conjunto en las organizaciones analizadas, tiene un efecto positivo sobre la percepción de la marca empleadora, aunque con matices. Por ejemplo, de todas las estrategias analizadas solo una tuvo un efecto significativo sobre la marca empleadora. Si bien este hallazgo tiene implicaciones prácticas respecto al tipo de estrategias que se deberían adoptar para incrementar la percepción de la marca empleadora, algunos autores han señalado la pertinencia de crear sistemas de talento humano con enfoque múltiple, es decir, no

solo implementar una o dos estrategias con el fin de competir en la guerra de talento, sino buscar un conjunto de ellas que se adecue a las necesidades y circunstancias de cada organización (Stahl et. al, 2007) y que permitan tener un mayor impacto sobre la marca empleadora.

Por otro lado, al implementar estrategias de gestión de talento humano también se hace frente a dos problemáticas que surgen como consecuencia de la guerra de talento. La rotación de personal, sus costos asociados, y los desafíos para retener a los trabajadores en un entorno altamente competido.

La retención de los talentos es una tarea de importancia para las organizaciones, no solo porque tiene impacto en la marca empleadora sino también porque ayuda a disminuir los costos directos que se generan cuando un empleado deja la compañía. Entre estos están los de contratación de la vacante, entrenamiento, horas extras para cubrir la vacante temporalmente, etc. Adicionalmente, existen costos indirectos que son difíciles de cuantificar, como pérdida de confianza por parte de los clientes, baja productividad, fuga de conocimiento, baja el compromiso de los otros empleados al ver altas tasas de rotación, entre otros (Vijayalatha y Brindha, 2016).

En contextos como el del sector TI, donde la competencia por el talento es alta, la retención surge como una opción conveniente y estratégica. De acuerdo a los resultados, la tendencia muestra que cada vez más las organizaciones están desarrollando talento interno y programas de balance entre vida y trabajo, entre otros, e invirtiendo en diferentes estrategias para

competir por el talento. Sin embargo, también es necesario alinear otras estrategias como la gestión de carrera con los procesos de retención.

En el desarrollo del estudio se encontró una serie de limitaciones que pueden ser abordadas por trabajos futuros. Inicialmente, este estudio se centró en la perspectiva de los directores de talento humano, sin embargo, sería conveniente también estudiar la perspectiva de los trabajadores del sector, toda vez que estos son los directamente afectados por las estrategias que se implementan en los sistemas de gestión de talento. Adicionalmente, tener la perspectiva de los trabajadores del sector para determinar cómo estas estrategias influyen en la percepción de la marca empleadora permitiría complementar los resultados del presente estudio.

Así mismo, en el estudio se exploró y se obtuvo una aproximación inicial a las estrategias utilizadas por las organizaciones para hacer frente a la guerra de talento. Sin embargo, ampliar el tamaño de la muestra e incluir organizaciones a nivel nacional y no solo en Bogotá podría aclarar y corroborar los resultados presentados. Adicionalmente, poder determinar que estrategias son mejores que otras utilizando algunos indicadores financieros, de productividad, de rotación de personal y de retorno de la inversión, podría dar herramientas más objetivas a las organizaciones del sector para la toma de decisiones estratégicas.

Finalmente, las estrategias de atracción (CIPD, 2017) y remuneración (Jayaraman, Talib y Khan, 2018) aún son altamente utilizadas en los sistemas de gestión de talento humano y pueden tener un gran impacto en la percepción de marca empleadora. Sin embargo, por las limitaciones de la muestra y resultados de confiabilidad en estos componentes no se pudieron

medir satisfactoriamente. Incluir y refinar estos componentes en trabajos futuros complementaria el panorama de implementación de estrategias de talento humano y permitiría determinar si son predictores importantes para la percepción de marca empleadora. Así mismo, ampliar el espectro e incluir otras estrategias como el liderazgo (Eberly, et. al. 2017; Khalid, Pahi, y Ahmed. 2016; Chitra, 2013; Palmer y Gignac, 2012) y la cultura de talento (Isa, Ibrahim, Jaaffar y Baharin, 2018), que se han convertido en otros factores a tener en cuenta procesos de gestión de talento y marca empleadora.

6. Referencias

- Aldousari, A. A., Robertson, A., Yajid, M. S. A., & Ahmed, Z. U. (2017). Impact of employer branding on organization's performance. *Journal of Transnational Management*, 22(3), 153–170.
- Alshathry, S., Clarke, M., & Goodman, S. (2017). The role of employer brand equity in employee attraction and retention: a unified framework. *International Journal of Organizational Analysis*, 25(3), 413.
- Ambler, T., & Barrow, S. (1996). The Employer Brand. *Journal of Brand Management*, 4(3), 185-206.
- Arasanmi, C. N., & Krishna, A. (2019). Employer branding: perceived organisational support and employee retention – the mediating role of organisational commitment. *Industrial and Commercial Training*.
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2014). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. 13a ed. Londres: Kogan Page Publishers.

- Aruna, M., & Anitha, J. (2015). Employee Retention Enablers: Generation Y Employees. *SCMS Journal of Indian Management, 12*(3), 94–103.
- Backhaus, K., & Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and Researching Employer Branding. *Career Development International, 9*(5), 501-517.
- Baller, S., Dutta, S., & Lanvin, B. (2016). *The Global Information Technology Report 2016. Innovating in the Digital Economy*. Geneva: Ouranos.
- Beechler, S., & Woodward, I. C. (2009). The global “war for talent.” *Journal of International Management, 15*(3), 273–285.
- Berger, L. A. & Berger, D. R. (2004). *The talent management handbook: Creating organizational excellence through identifying developing and positioning your best people*. United States: McGraw-Hill.
- Bilińska-Reformat, K., & Stańczyk, I. (2018). Employer Branding as a Source of Competitive Advantage of Retail Chains. *Journal of Management and Business Administration. Central Europe, 26*(1), 2-12.
- Boštjančič, E., & Slana, Z. (2018). The Role of Talent Management Comparing Medium-Sized and Large Companies—Major Challenges in Attracting and Retaining Talented Employees. *Frontiers in Psychology, 9*.
- Boushey, H., & Glynn, S. J. (2012). There Are Significant Business Costs to Replacing Employees. *Center for American Progress, 16*.
- Cappelli, P. (2008). Talent management for the twenty-first century. *Harvard Business Review, 86*(3), 74.

- Cappelli, P., & Keller, J. R. (2014). Talent Management: Conceptual Approaches and Practical Challenges. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, *1*(1), 305.
- Chandrashekhar, K., Suma, S., Nair, R., & Anu, S. (2013). Study on Work - Life Balance among the Executives in IT Industry with Special Reference to Technopark, Trivandrum, Kerala. *Asian Journal of Multidimensional Research*, *2*(3), 35-52.
- Chambers, E. G., Foulon, M., Handfield-Jones, H., Hankin, S. M., & Michaels, E. G. (1998). The war for talent. *McKinsey Quarterly*. 44-57.
- Chitra, M.K. (2013). Role of leaders in employee retention - A pragmatic study with reference to private sector bank employees. *International Research Journal of Business and Management*, *6*(1), 65-74.
- Chung, K. L., & D'Annunzio-Green, N. (2018). Talent management practices in small- and medium-sized enterprises in the hospitality sector: An entrepreneurial owner-manager perspective. *Worldwide Hospitality and Tourism Themes*, *10*(1), 101–116.
- CIPD. (2007). *Talent: Strategy, management, measurement*. Chartered Institute of Personnel and Development, London.
- CIPD. (2017). *Resourcing and Talent Planning. Survey Report*. Chartered Institute of Personnel and Development, London.
- Collings, D. G., & Mellahi, K. (2009). Strategic talent management: A review and research agenda. *Human Resource Management Review*, *19*(4), 304–313.
- Cronbach, L.J. (1951). Coefficient alpha and the intrnal structure of test. *Psychometrika*, *16*, 297-334.

- Deery, M., & Jago, L. (2015). Revisiting talent management, work-life balance and retention strategies. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 27(3), 453–472.
- Deloitte. (2015). *Tendencias Globales en Capital Humano*. Deloitte University Press.
- Dries, N. (2013). The psychology of talent management: A review and research agenda. *Human Resource Management Review*, 23, 272–285.
- Eberly, M. B., Bluhm, D. J., Guarana, C., Avolio, B. J., & Hannah, S. T. (2017). Staying after the storm: How transformational leadership relates to follower turnover intentions in extreme contexts. *Journal of Vocational Behavior*, 102, 72–85.
- Edwards, M. (2010). An integrative review of employer branding and OB theory. *Personnel Review*, 39(1), 5-23
- Felstead, A., Jewson, N., Phizacklea, A., & Walters, S. (2002). Opportunities to work at home in the context of work-life balance. *Human Resource Management Journal*, 12(1), 54–76.
- Gallardo-Gallardo, E., Dries, N., & González-Cruz, T. F. (2013). What is the meaning of “talent” in the world of work?. *Human Resource Management Review*, 23, 290–300.
- Gevrek, D., Spencer, M. K., Hudgins, D., & Chambers, V. (2017). I Can't Get No Satisfaction: The Power of Perceived Differences in Employee Retention and Turnover.
- Iles, P., Preece, D., & Chuai, X. (2010). Talent management as a management fashion in HRD: Towards a research agenda. *Human Resource Development International*, 13(2), 125–145.
- Isa, A., Ibrahim, H. I., Jaaffar, A. H., & Baharin, N. L. (2018). Talent Management Practices, Perceived Organizational Support and Employee Retention: Evidence From Malaysian Government-Linked Companies. *Global Business and Management Research*, 10(3), 688.

- Jayaraman, S., Talib, P., & Khan, A. F. (2018). Integrated Talent Management Scale: Construction and Initial Validation. *SAGE Open*, 8(3)
- Jiang, J. J., & Klein, G. (1999). Supervisor Support and Career Anchor Impact on the Career Satisfaction of the Entry-Level Information Systems Professional. *Journal of Management Information Systems*, 16(3), 219-240.
- Jyoti, J., & Rani, R. (2014). Exploring talent management practices: antecedents and consequences. *International Journal of Management Concepts and Philosophy*, 8(4), 220-248.
- Kalaiselvan, K., & Naachimuthu, K. P. (2016). Strategic Approach to Talent Management: A Theoretical Model. *Journal of Contemporary Research in Management*, 11(1), 1–22.
- Katz, R. (2017). El observatorio de la economía digital en Colombia. Recuperado de https://www.mintic.gov.co/portal/604/articles-61929_recurso_4.pdf
- Khalid, N., Pahi, M. H., & Ahmed, U. (2016). Loosing your best talent: Can leadership retain employees? The dilemma of the banking sector of Hyderabad Sindh, Pakistan: A mediation investigation. *International Review of Management and Marketing*, 6(3), 608–616
- Kucherov, D., & Zamulin, A. (2016). Employer branding practices for young talents in IT companies (Russian experience). *Human Resource Development International*, 19(2), 178–188.
- Lewis, R. E., & Heckman, R. J. (2006). Talent management: A critical review. *Human Resource Management Review*, 16, 139–154.
- Maheshwari, V., Gunesh, P., Lodorfos, G., & Konstantopoulou, A. (2017). Exploring HR practitioners' perspective on employer branding and its role in organisational attractiveness and talent management. *International Journal of Organizational Analysis*, 25(5), 742–761.

- Mansor, M., & Idris, A. (2015). Employee retention in the Malaysian banking industry: Do flexible practices work?. *South African Journal of Business Management*, 46(1), 1–9.
- Maurya, K. K., & Agarwal, M. (2018). Organisational talent management and perceived employer branding. *International Journal of Organizational Analysis*, 26(2), 312–330.
- Mensah, J. K. (2018). Talent Management and Employee Outcomes: A Psychological Contract Fulfilment Perspective. *Public Organization Review*, 1–20.
- Michael Page. (2019). Estudio de remuneración. Colombia 2019 / 2020. Recuperado de <https://www.michaelpage.com.co/estudio-de-remuneración-colombia-2019-2020>
- Michaels, E., Handfield-Jones, H., & Axelrod, B. (2001). *The War for Talent*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Mihalcea, A. D. (2017). Employer Branding and Talent Management in the Digital Age. *Management Dynamics in the Knowledge Economy*, 5(2), 289–306.
- MINTIC & FEDESOFTE. (2015a). Caracterización de la brecha de talento digital en Colombia 2015. Recuperado de <http://fedesoft.org/estudios/EstudiodeBrechaTalentoTI2015.pdf>
- MINTIC & FEDESOFTE. (2015b). Informe de Caracterización del Sector de Software y Tecnologías de la Información en Colombia. Recuperado de <https://fedesoft.org/noticias-fedesoft/disponible-estudio-de-caracterizacion-de-la-industria-del-software-colombiano/>
- Mudra, L. (2016). Employees' Perception of Work Life Balance Practices: A Study in an IT Company, Bhubaneswar. *Vilakshan, XIMB Journal of Management*, 14(1), 101-109.
- Muyia, M. H., Wekullo, C. S., & Nafukho, F. M. (2018). Talent Development in Emerging Economies Through Learning and Development Capacity Building. *Advances in Developing Human Resources*, 20(4), 498–516.

- Naim, M. F., & Lenka, U. (2017a). Talent management: a burgeoning strategic focus in Indian IT industry. *Industrial and Commercial Training*, 49(4), 183–188.
- Naim, M. F., & Lenka, U. (2017b). How Does Mentoring Contribute to Gen Y Employees' Intention to Stay? An Indian Perspective. *Europe's Journal of Psychology*, 13(2), 314-335
- Nilsson, S., & Ellstrom, P. E. (2012). Employability and Talent Management: Challenges for HRD Practices. *European Journal of Training and Development*, 36(1), 26–45.
- Nunnally, J. C. & Bernstein, I. H. (1994). *Psychometric theory*. New York: McGraw-Hill.
- Obedgiu, V. (2017). Human resource management, historical perspectives, evolution and professional development. *Journal of Management Development*, 36(8), 986–990.
- Palmer, B. R., & Gignac, G. (2012). The impact of emotionally intelligent leadership on talent retention, discretionary effort and employment brand. *Industrial and Commercial Training*, 44(1), 9.
- Pandita, D., & Ray, S. (2018). Talent management and employee engagement—a meta-analysis of their impact on talent retention. *Industrial and Commercial Training*, 50(4), 185–199.
- Pandita, S., & Singhal, R. (2017). The Influence of Employee Engagement on the Work-Life Balance of Employees in the IT Sector. *IUP Journal of Organizational Behavior*, 16(1), 38–57.
- Pardo, C. E., & Díaz, O. L. (2014). Desarrollo del talento humano como factor clave para el desarrollo organizacional, una visión desde los líderes de gestión humana en empresas de Bogotá D.C. *Suma de Negocios*, 5(11), 39–48.
- Perry, P. M. (2001). Holding your top talent. *Research Technology Management*, 44(3), 26–31.

- Petrone, P. (19 de Marzo de 2018). See The Industries With the Highest Turnover (And Why It's So High). LinkedIn. Recuperado de <https://learning.linkedin.com/blog/engaging-your-workforce/see-the-industries-with-the-highest-turnover--and-why-it-s-so-hi>
- Presbitero, A., Roxas, B., & Chadee, D. (2016). Looking beyond HRM practices in enhancing employee retention in BPOs: focus on employee–organisation value fit. *International Journal of Human Resource Management*, 27(6), 635–652.
- Rani, A., & Joshi, U. (2012). A Study of Talent Management as a Strategic Tool for the Organization in Selected Indian IT Companies. *European Journal of Business and Management*, 4(4), 20–28.
- Riđić, O., Avdibegović, A., & Bušatlić, S. (2016). Analysis Of Relationship Between Flexible Work Arrangements, Work Life Balance And Employees' Efficiency: Evidence From Bosnia And Herzegovina's (BiH) IT Sector. *Economic Review*, 14(2), 44–55.
- Riemsdijk, M. (2013). Talent Acquisition in the IT Industry in Bangalore: A Multi-Level Study. *Journal of Economic & Social Geography*, 104(4), 478.
- Robak, E., Słocińska, A., & Depta, A. (2016). Work-Life Balance Factors in the Small and Medium-sized Enterprises. *Periodica Polytechnica: Social & Management Sciences*, 24(2), 88–95.
- Saadat, V., & Eskandari, Z. (2016). Talent management: The great challenge of leading organizations. *International Journal of Organizational Leadership*, 5(2), 103–109.
- Schreuder, R., & Noorman, S. (2018). Strategic talent management: creating strategic value by placing top talents in key positions. *Development and Learning in Organizations: An International Journal*, 33(1), 1–4.
- Scullion, H., & Collings, D. (2011). *Global talent management*. Routledge.

- Silzer, R. & Dowell, B. E. (2010). *Strategy-driven talent management: A leadership imperative* (Vol. 28). John Wiley & Sons.
- Singh, A., & Sharma, J. (2015). Strategies for talent management: a study of select organizations in the UAE. *International Journal of Organizational Analysis*, 23(3), 337–347.
- SNIES. (2019a). Programas de instituciones de educación superior. Recuperado de <https://snies.mineduacion.gov.co/consultasnies/programa>
- SNIES. (2019b). Graduados en Colombia 2001 - 2017. Recuperado de https://www.mineduacion.gov.co/sistemasdeinformacion/1735/articles-212400_recurso_23.rar
- Somaya, D., & Williamson, I. O. (2008). Rethinking the ‘war for talent’. *MIT Sloan Management Review*, 49, 29–34.
- Stahl, G. et al. (2007). Global Talent Management: How Leading Multinationals Build and Sustain Their Talent Pipeline. *INSEAD Working Papers Collection*, 34, 1–36.
- Štefko, R., & Sojka, L. (2014). Position of talent management in context of organizational functions. *European Scientific Journal, ESJ*, 10(10).
- Tanwar, K., & Prasad, A. (2016). Exploring the Relationship between Employer Branding and Employee Retention. *Global Business Review*, 17(3), 186–206.
- Tavakol, M., & Dennick, R. (2011). Making sense of Cronbach’s alpha. *International Journal of Medical Education*, 2, 53.
- Tung, R. L. (2016). New perspectives on human resource management in a global context. *Journal of World Business*, 51(1), 142–152.
- Vatsa, M. (2016). Leveraging Employer Branding for Organizational Success. *Review of Management*, 6(1/2), 9–13.

- Vetrakova, M., & Benova, V. (2017). Employee's Development And Retention In A Multinational Company. *Actual Problems of Economics / Aktual'ni Problemi Ekonomiki*, 190(4), 92.
- Vijayalatha, S., & Brindha, G. (2016). Emerging employee retention strategies in it industry. *International Journal of Pharmacy and Technology*, 8(2), 12207–12218.
- Waheed, S., & Zaim, A. H. (2015). A Model for Talent Management and Career Planning. *Educational Sciences: Theory and Practice*, 15(5), 1205–1213.
- Warren, C. (2006). CURTAIN CALL. (cover story). *People Management*, 12(6), 24.
- Westlund, S. G., & Hannon, J. C. (2008). Retaining talent: Assessing job satisfaction facets most significantly related to software developer turnover intentions. *Journal of Information Technology Management*, 19(4), 1–15.