

Estrategias de gestión del talento humano para mejorar el compromiso organizacional

Juliana Herrera Márquez

Asesor

Juan Carlos Pilonieta Cortés

Universidad Nacional Abierta y a Distancia – UNAD

Escuela de Ciencias Administrativas, Contables, Económicas y de Negocios – ECACEN

Administración de Empresas

2026

Resumen

La presente monografía analiza las estrategias de gestión del talento humano y su relación con el compromiso organizacional en el contexto colombiano. Mediante una metodología cualitativa de tipo documental y enfoque descriptivo-analítico, se revisaron fuentes académicas publicadas entre 2015 y 2025 provenientes de bases de datos como Redalyc, Dialnet, Scielo y Google Académico. El estudio identifica las principales teorías sobre compromiso organizacional —especialmente el modelo tridimensional de **Meyer y Allen (1991)**— y examina cómo prácticas de gestión como el liderazgo transformacional, la capacitación, el bienestar laboral, la comunicación organizacional y el reconocimiento inciden directamente en los componentes afectivo, normativo y de continuidad del compromiso. Se propone el Modelo CECC (Círculo Estratégico del Compromiso Colombiano) como lineamiento integrador aplicable a organizaciones de diverso tamaño. Los resultados muestran que las empresas que implementan estrategias integrales y humanistas de gestión del talento logran niveles más altos de compromiso, menor rotación y mayor productividad.

Palabras clave: gestión del talento humano, compromiso organizacional, estrategias organizacionales, liderazgo transformacional, bienestar laboral, Colombia

Abstract

This monograph analyzes human talent management strategies and their relationship with organizational commitment in the Colombian context. Using a qualitative documentary methodology with a descriptive-analytical approach, academic sources published between 2015 and 2025 were reviewed from databases such as Redalyc, Dialnet, Scielo, and Google Scholar. The study identifies the main theories on organizational commitment—particularly the three-component model by **Meyer and Allen (1991)**—and examines how management practices such as transformational leadership, training, workplace well-being, organizational communication, and recognition directly influence the affective, normative, and continuance components of commitment. The CECC Model (Colombian Commitment Strategic Circle) is proposed as an integrating framework applicable to organizations of varying sizes. Results show that companies implementing comprehensive and humanistic talent management strategies achieve higher levels of commitment, lower turnover, and greater productivity.

Keywords: human talent management, organizational commitment, organizational strategies, transformational leadership, workplace well-being, Colombia

Tabla Contenido

Introducción	6
Formulación del Problema.....	8
Justificación	9
Objetivos.....	10
Objetivo General	10
Objetivos Específicos.....	10
Marco Teórico y Legal	11
Marco Teórico.....	11
Marco Legal	16
Diseño Metodológico	20
Fundamentación Conceptual y Referencial del Estudio	24
Enfoques Teóricos de la Gestión del Talento Humano y del Compromiso Organizacional	27
Análisis de Estrategias de Gestión del Talento Humano y su Influencia en el Compromiso Organizacional	31
Lineamientos Estratégicos para Fortalecer el Compromiso Organizacional en el Contexto Colombiano	37
Conclusiones.....	43
Recomendaciones	46
Referencias Bibliográficas	48

Lista de Tablas

Tabla 1 <i>Componentes del compromiso organizacional según Meyer y Allen</i>	29
Tabla 2 <i>Impacto de la selección por valores en los componentes del compromiso organizacional.</i>	31
Tabla 3 <i>Influencia de Componentes del Compromiso</i>	32
Tabla 4 <i>Impacto de Evaluación de Desempeño</i>	33
Tabla 5 <i>Componentes de Reconocimientos y Salario Emocional</i>	34
Tabla 6 <i>Estrategias de Gestión del Talento Humano</i>	35
Tabla 7 <i>Comparativo Gestión Nacional e Internacional</i>	36
Tabla 8 <i>Modelos Meyer y Allen vs. Modelo CECC</i>	41

Introducción

La presente monografía, titulada "Estrategias de gestión del talento humano para fortalecer el compromiso organizacional en las organizaciones colombianas", tiene como propósito analizar, comparar y proponer lineamientos estratégicos que permitan comprender y potenciar el compromiso laboral desde una perspectiva integral de gestión humana. El estudio parte del reconocimiento de que el talento humano constituye el principal motor de competitividad de las organizaciones, y que el compromiso organizacional, entendido como la vinculación emocional, moral y cognitiva del colaborador, es un indicador determinante para la productividad, la innovación y la permanencia del personal.

El análisis inicia con la identificación de los enfoques teóricos de la gestión del talento humano y del compromiso organizacional, revisando aportes de autores clásicos y contemporáneos como Chiavenato, Ulrich, Robbins, Herzberg, Maslow, Meyer y Allen, entre otros. A partir de esta revisión, se evidencia que la gestión humana ha evolucionado desde un enfoque tradicional orientado al control, hasta un enfoque estratégico centrado en el desarrollo, bienestar, liderazgo transformacional y experiencia del empleado.

Posteriormente, se examinan diversas estrategias de gestión del talento humano documentadas en organizaciones nacionales e internacionales, analizando su impacto sobre los componentes del compromiso organizacional afectivo, normativo y de continuidad. Entre las prácticas más influyentes se destacan: la selección basada en valores, la capacitación y el desarrollo profesional, el bienestar integral, el reconocimiento, la justicia organizacional y los modelos de liderazgo humanista.

Así mismo, se realiza una comparación entre experiencias exitosas de empresas reconocidas internacionalmente como Google, Toyota, Samsung y Starbucks, y organizaciones

colombianas destacadas como Bancolombia, Nutresa, Ecopetrol y Alpina. La comparación evidencia que las empresas globales destacan por su innovación, la gestión basada en datos y el diseño de experiencias del empleado; mientras que las organizaciones colombianas sobresalen por sus culturas humanas, cercanas y centradas en valores.

El capítulo final presenta un conjunto de lineamientos estratégicos aplicables a empresas colombianas de diferentes tamaños y sectores, organizados en cinco ejes: liderazgo transformacional, desarrollo profesional continuo, bienestar integral y salario emocional, reconocimiento y justicia organizacional, y comunicación interna efectiva. Además, se propone el Modelo CECC (Círculo Estratégico del Compromiso Colombiano) como una guía integral para fortalecer la experiencia del empleado y consolidar culturas organizacionales más sólidas y humanas.

En conclusión, el estudio demuestra que el compromiso organizacional no surge de acciones aisladas, sino de una gestión humana coherente, estratégica y centrada en la persona. La implementación de prácticas orientadas al bienestar, el reconocimiento, el desarrollo y el liderazgo transformacional es determinante para construir organizaciones más productivas, competitivas y sostenibles en el contexto colombiano contemporáneo.

Formulación del Problema

En el contexto actual, caracterizado por cambios tecnológicos, nuevas dinámicas laborales y una alta competencia por atraer y retener talento, las organizaciones colombianas se enfrentan a un desafío crítico: cómo lograr y sostener el compromiso organizacional de sus colaboradores. A pesar de que se reconoce la importancia del talento humano como recurso estratégico, en muchas empresas las estrategias implementadas resultan insuficientes o desarticuladas, lo que genera altos niveles de rotación, desmotivación y disminución de la productividad.

Si bien existen estudios sobre motivación laboral, liderazgo o clima organizacional, todavía persisten vacíos en torno a qué estrategias específicas de gestión del talento humano generan un mayor impacto en el compromiso organizacional en el contexto colombiano, especialmente en empresas de servicios donde el capital humano representa el principal activo. Esta situación plantea la necesidad de analizar, sistematizar y proponer enfoques efectivos que orienten a las organizaciones hacia una gestión integral de su recurso humano.

Justificación

El talento humano se ha convertido en un diferenciador clave para la competitividad de las organizaciones, pues de su nivel de compromiso depende en gran medida la calidad del servicio, la innovación y la permanencia en el mercado. En Colombia, la rotación laboral y la baja retención del talento son problemáticas recurrentes que generan costos elevados y afectan los resultados estratégicos de las empresas.

Por ello, investigar las estrategias de gestión del talento humano que contribuyen a mejorar el compromiso organizacional no solo aporta valor académico y científico, sino que también ofrece herramientas prácticas para directivos y líderes de gestión humana. La monografía permitirá identificar prácticas exitosas, comprender sus efectos en la motivación y el desempeño, y generar recomendaciones aplicables al contexto empresarial colombiano.

De esta manera, el trabajo se justifica en tres niveles: el nivel académico, que contribuye a la discusión sobre la relación entre talento humano y compromiso organizacional; el nivel práctico, que propone lineamientos útiles para mejorar la gestión de personas en las organizaciones; y el nivel social, que impacta positivamente la calidad de vida laboral de los colaboradores y el clima organizacional.

Objetivos

Objetivo General

Formular lineamientos estratégicos de gestión del talento humano orientados al fortalecimiento del compromiso organizacional, a partir del análisis documental de enfoques teóricos y experiencias organizacionales nacionales e internacionales.

Objetivos Específicos

Caracterizar los principales enfoques teóricos asociados a la gestión del talento humano y al compromiso organizacional.

Describir las estrategias de gestión del talento humano documentadas en diferentes organizaciones y su incidencia en los componentes del compromiso organizacional.

Contrastar experiencias exitosas nacionales e internacionales que evidencien prácticas efectivas de talento humano orientadas al fortalecimiento del compromiso.

Proponer lineamientos estratégicos aplicables al contexto colombiano para consolidar organizaciones con mayor compromiso laboral.

Marco Teórico y Legal

Marco Teórico

Introducción

El presente capítulo desarrolla los fundamentos teóricos que sustentan la investigación titulada "Estrategias de gestión del talento humano para fortalecer el compromiso organizacional en las organizaciones colombianas." Su propósito es construir una base conceptual rigurosa que permita comprender la relación entre la gestión del talento humano (GTH) y el compromiso organizacional, desde los enfoques de la administración, la psicología organizacional y la gestión estratégica (**Chiavenato, s.f.**).

El capítulo se estructura en cuatro ejes centrales: evolución de la gestión del talento humano; teorías y modelos del compromiso organizacional; relación entre la gestión del talento humano y el compromiso organizacional; y tendencias contemporáneas en la gestión del talento humano. Cada eje permite comprender cómo la GTH puede convertirse en una estrategia clave para fortalecer el compromiso, especialmente en organizaciones colombianas que enfrentan retos de rotación, desmotivación y cambios en el entorno laboral.

Evolución de la Gestión del Talento Humano

La gestión del talento humano ha atravesado transformaciones significativas a lo largo del siglo XX y XXI. Su evolución refleja los cambios en el entendimiento de la naturaleza humana, del trabajo y del papel estratégico del personal dentro de las organizaciones.

Los orígenes formales de la administración del personal se encuentran en la administración científica de **Winslow Taylor (2011)**. Este autor concebía al trabajador como un elemento mecánico cuyo rendimiento se optimizaba mediante la estandarización, el control y la supervisión estricta. En este periodo, los empleados eran considerados "mano de obra", y la prioridad era la productividad y la eficiencia operativa.

Con los estudios de **Mayo (1933)**, se reconoció que los trabajadores no eran solo ejecutores de tareas, sino seres sociales cuyas emociones, relaciones y motivaciones influían en el desempeño. Se inició así un enfoque más humano, dando importancia a aspectos como la cohesión, el liderazgo y la satisfacción laboral.

Durante los años 70 y 80, la administración de personal evolucionó hacia la Gestión del Recurso Humano (GRH), incorporando sistemas de capacitación, evaluación del desempeño y análisis de cargos. Sin embargo, aún predominaba un enfoque operativo y administrativo.

Autores como **Chiavenato (2009)** proponen un cambio de paradigma: las personas dejan de ser "recursos" para convertirse en socios estratégicos. Según **Ulrich (1997)**, el área de talento humano debe desempeñar cuatro roles: socio estratégico, agente de cambio, defensor de los empleados y experto administrativo. Hoy, la GTH es entendida como un sistema que potencia la innovación, la ventaja competitiva y el compromiso de los colaboradores.

La Gestión del Talento Humano Como Factor Estratégico

La GTH actualmente trasciende la operatividad y se integra en el núcleo de la estrategia institucional. **Dessler (2015)** señala que la GTH contribuye al logro de los objetivos organizacionales mediante políticas que articulan las capacidades de los empleados con la estrategia global. **Ulrich (1997)** sostiene que los profesionales de GTH deben fortalecer capacidades organizacionales como innovación, servicio al cliente, agilidad, compromiso y gestión del cambio.

Según estudios de la **Asociación Nacional de Empresarios de Colombia [ANDI] (2021)**, las empresas colombianas que integran prácticas estratégicas de GTH presentan mejores indicadores de productividad, compromiso y retención del talento. En paralelo, **el Ministerio del Trabajo (2020)** destaca la necesidad de fortalecer políticas de bienestar, liderazgo y comunicación para reducir la rotación laboral (De trabajo, 2020).

Teorías y Modelos del Compromiso Organizacional

El compromiso organizacional es un constructo ampliamente investigado dentro del comportamiento organizacional. El modelo más reconocido y utilizado es el de los Tres Componentes de **Meyer y Allen (1991)**, que distingue entre: Compromiso Afectivo (CA), que implica la conexión emocional del colaborador con la organización y refleja el deseo de permanecer; Compromiso de Continuidad (CC), que surge cuando el trabajador percibe altos costos asociados a renunciar y refleja la necesidad de permanecer; y Compromiso Normativo (CN), basado en un sentimiento moral de obligación y que refleja el deber de permanecer.

El Modelo de Mowday, **Porter y Steers (1982)** define el compromiso como la identificación con los valores de la organización, el deseo de permanecer y la disposición a esforzarse, destacando el alineamiento entre valores personales y organizacionales. La Teoría del Contrato Psicológico de **Rousseau (1995)** explica el compromiso como resultado del cumplimiento de expectativas recíprocas: cuando la organización cumple lo que promete, trata con justicia y ofrece desarrollo, el compromiso aumenta. La Teoría del Intercambio Social de **Blau (1964)** plantea que el compromiso surge de relaciones basadas en reciprocidad.

Desde las teorías motivacionales, **Maslow (1943)** plantea que la satisfacción de necesidades superiores genera mayor compromiso. **Herzberg (1959)** indica que los motivadores generan compromiso sostenido. **Deci y Ryan (1985)** señalan que la autonomía, la competencia y la relación social producen compromiso intrínseco.

Relación Entre la Gestión del Talento Humano y el Compromiso Organizacional

La relación entre GTH y compromiso se evidencia en cómo cada práctica impacta en los tres componentes del modelo de **Meyer y Allen (1991)**. La selección y el reclutamiento fortalecen el ajuste persona-organización, incrementando el compromiso afectivo. La capacitación incrementa el orgullo y el compromiso normativo por sentido de reciprocidad. El bienestar laboral, al garantizar condiciones saludables, fomenta el compromiso normativo al percibir cuidado organizacional, tal como lo sugiere la **Organización Internacional del Trabajo [OIT] (2022)**.

Tendencias Contemporáneas en la Gestión del Talento Humano

Las tendencias contemporáneas incluyen: *People Analytics* (uso de datos para medir desempeño, clima y compromiso), *Employer Branding* (la organización se posiciona como lugar deseable para trabajar), bienestar digital y flexibilidad (enfoques que priorizan la salud emocional y mental), y diversidad e inclusión (las organizaciones inclusivas logran mayor compromiso afectivo).

Conclusiones del Marco Teórico

El análisis teórico permite concluir que la GTH ha evolucionado hacia un enfoque estratégico fundamental; el compromiso es un fenómeno multidimensional; cada práctica de GTH impacta de manera distinta los componentes afectivo, normativo y de continuidad; y las organizaciones colombianas requieren estrategias integrales que articulen liderazgo, cultura, bienestar y desarrollo.

Marco Legal

El marco legal constituye el conjunto de normas que regulan las relaciones laborales en Colombia y que sirven como referente para las prácticas de gestión del talento humano, así como para las condiciones que favorecen el compromiso organizacional.

Constitución Política de Colombia (1991)

La **Constitución Política de Colombia (1991)** establece las bases fundamentales de las relaciones laborales. El Artículo 25 establece que el trabajo es un derecho y una obligación social que goza de la especial protección del Estado. El Artículo 53 determina los principios mínimos fundamentales del trabajo: igualdad de oportunidades, estabilidad laboral, capacitación, remuneración mínima vital y protección contra despidos injustificados. Estos principios respaldan la necesidad de que las empresas desarrollen estrategias de talento humano que favorezcan el compromiso y la dignidad del colaborador (Constitución Política de Colombia, 1991).

Código Sustantivo del Trabajo (CST)

El **Código Sustantivo del Trabajo (1950)** constituye el marco jurídico central de las relaciones laborales en Colombia. Establece condiciones de contratación, derechos y deberes de los trabajadores, jornada laboral, descansos obligatorios, salario y compensaciones, y formas de terminación del contrato. Resalta la prohibición de discriminación laboral, el deber de trato

respetuoso y la obligación de garantizar condiciones laborales adecuadas, elementos vinculados directamente con el compromiso afectivo y normativo del trabajador (CST, 1950).

Ley 1010 de 2006 – Acoso Laboral

La **Ley 1010 de 2006** protege la dignidad humana dentro del entorno laboral y establece mecanismos de prevención, corrección y sanción del acoso laboral en todas sus formas. Define el acoso como conductas persistentes destinadas a infundir miedo, intimidación o desmotivación; obliga a implementar comités de convivencia laboral; y fomenta ambientes basados en el respeto. Un ambiente libre de acoso favorece la identificación del colaborador con la empresa (Blum de Barberi, 2006).

Ley 1562 de 2012 – Sistema General de Riesgos Laborales (SG-SST)

La **Ley 1562 de 2012** actualiza el Sistema General de Riesgos Laborales. Establece que las empresas deben garantizar condiciones preventivas, protectoras y correctivas para la salud integral del trabajador. Su cumplimiento influye en el bienestar físico y psicológico, la reducción del estrés y la percepción de cuidado organizacional, clave para el compromiso normativo (Corso Román, 2012).

Decreto 1072 de 2015 – Compilación de Normas del Sector Trabajo

El **Decreto 1072 de 2015** unifica la normatividad laboral existente y regula el SG-SST, programas de bienestar laboral, políticas institucionales de talento humano y gestión del riesgo psicosocial. Establece que las organizaciones deben identificar, prevenir y mitigar riesgos psicosociales, fortaleciendo el bienestar emocional del colaborador.

Resolución 2646 de 2008 – Riesgo Psicosocial

La **Resolución 2646 de 2008** regula la identificación y control de los factores psicosociales en el trabajo, incluyendo: carga mental, acoso laboral, jornadas extensas, liderazgo inadecuado y comunicación deficiente (Sistema Único de Información Normativa, 2008).

Leyes Complementarias

La **Ley 1429 de 2010** incluye disposiciones que ayudan a la estabilidad laboral y oportunidades de desarrollo en pequeñas y medianas empresas (**Benedetti Villaneda, 2010**). La **Ley 1857 de 2017** promueve condiciones para la integración familiar y laboral, favoreciendo el compromiso afectivo y de continuidad (**Eljach Pacheco, 2017**). La **Ley 1221 de 2008** regula el teletrabajo y establece garantías para la salud laboral, la desconexión y el bienestar (**Gutiérrez Castañeda, 2023**). La **Ley 2300 de 2023** protege al colaborador del contacto laboral fuera del horario de trabajo, reduciendo el estrés e incrementando el compromiso afectivo (**López Maya, 2023**).

Integración del Marco Legal con el Objeto de Estudio

El conjunto de normatividades expuestas respalda la necesidad de que las organizaciones colombianas gestionen adecuadamente a su talento humano, garantizando: bienestar físico y emocional, ambientes seguros y respetuosos, equidad laboral, políticas claras de liderazgo y comunicación, estrategias de desarrollo profesional, y condiciones que promuevan el compromiso organizacional. El marco legal establece mínimos obligatorios, pero la GTH estratégica los convierte en estrategias que fortalecen directamente los tres componentes del compromiso

Diseño Metodológico

Tipo de Estudio

La presente investigación se desarrolla bajo un enfoque cualitativo con alcance descriptivo y analítico, fundamentado en la revisión documental. Este tipo de estudio permite comprender y analizar las relaciones entre las estrategias de gestión del talento humano y el compromiso organizacional a partir del análisis de teorías, modelos y experiencias aplicadas en diferentes contextos.

De acuerdo con **Hernández Sampieri et al. (2014)**, los estudios cualitativos descriptivos buscan identificar patrones, categorías y relaciones entre variables dentro de un fenómeno social. En este caso, el propósito es examinar los diferentes enfoques y prácticas de gestión humana que inciden en el compromiso de los colaboradores y proponer lineamientos estratégicos aplicables al contexto colombiano.

Enfoque Metodológico

El trabajo adopta el método de investigación documental, dado que se centra en la recopilación, análisis y síntesis de información proveniente de fuentes bibliográficas, académicas y técnicas. El método se fundamenta en las siguientes etapas: búsqueda y selección de información, recopilando literatura científica, artículos indexados, libros especializados y tesis; revisión y organización por categorías temáticas; análisis e interpretación mediante comparación de teorías y modelos; y síntesis y formulación de lineamientos estratégicos.

Fuentes de Información

Las fuentes consultadas son de carácter secundario, seleccionadas bajo criterios de actualidad, pertinencia y validez académica. Se incluyeron fuentes académicas de bases de datos como Scopus, Redalyc, Scielo, Dialnet, Google Scholar y SpringerLink; y fuentes institucionales de organismos como el Ministerio del Trabajo de Colombia, la Asociación Nacional de Empresarios de Colombia (ANDI), el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), la Organización Internacional del Trabajo (OIT) y la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE).

Población y Muestra Documental

La "población" corresponde al conjunto total de documentos disponibles sobre gestión del talento humano y compromiso organizacional. Se seleccionó una muestra documental intencionada que cumple con los siguientes criterios: publicaciones realizadas entre 2015 y 2025 para asegurar vigencia; fuentes académicas con revisión por pares o respaldo institucional; documentos que aborden estrategias, modelos o prácticas de gestión del talento humano vinculadas al compromiso organizacional; y experiencias documentadas en contextos latinoamericanos o colombianos cuando fue posible.

Criterios de Inclusión

Para la selección de las fuentes documentales se establecieron los siguientes criterios: publicaciones entre los años 2015 y 2025; artículos científicos con revisión por pares, libros

académicos, tesis de maestría y doctorado, e informes institucionales; estudios relacionados directamente con la gestión del talento humano, el compromiso organizacional y sus componentes afectivo, normativo y de continuidad; investigaciones desarrolladas en contextos latinoamericanos y colombianos; y documentos que aborden estrategias de gestión del talento, prácticas organizacionales, liderazgo, bienestar y cultura organizacional.

Técnica e Instrumentos de Recolección de Información

La información recopilada se analizó mediante análisis de contenido temático, análisis comparativo y síntesis interpretativa. La técnica principal fue la revisión documental sistemática, complementada con: la Matriz de análisis documental (para registrar autores, año, tipo de documento, objetivo del estudio y hallazgos relevantes); el RAE (Resumen Analítico Especializado, instrumento recomendado por la UNAD); y mapas conceptuales y cuadros comparativos para identificar patrones y relaciones entre las variables principales.

Procedimiento Metodológico

El desarrollo de la monografía se estructuró en cuatro fases: la **Fase 1** de revisión teórica y contextual, donde se recolectó información teórica y se identificaron autores y teorías más representativas; la **Fase 2** de clasificación y análisis, que incluyó la organización por categorías temáticas, elaboración de matrices y análisis comparativo; la **Fase 3** de formulación de lineamientos estratégicos, con síntesis de hallazgos teóricos y empíricos; y la **Fase 4** de

redacción y conclusiones, con integración de resultados, elaboración de conclusiones y recomendaciones, y revisión final del documento.

Fundamentación Conceptual y Referencial del Estudio

Introducción al Capítulo

El estudio de la gestión del talento humano y su incidencia en el compromiso organizacional exige una comprensión rigurosa de los conceptos, modelos y antecedentes que fundamentan esta relación. En el contexto actual, caracterizado por transformaciones tecnológicas, competitividad global y nuevas dinámicas laborales, el talento humano se consolida como un factor estratégico para el logro de los objetivos organizacionales. Este capítulo tiene como propósito desarrollar la fundamentación conceptual y referencial que orienta el estudio, integrando los principales conceptos, categorías analíticas y antecedentes investigativos relacionados con la gestión del talento humano y el compromiso organizacional.

Conceptualización de las Categorías Centrales del Estudio

Gestión del Talento Humano (GTH)

La gestión del talento humano es definida por Chiavenato (2009) como el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos de los cargos gerenciales relacionados con las personas o recursos, incluidos reclutamiento, selección, capacitación, recompensas y evaluación del desempeño. Desde una perspectiva estratégica, la GTH trasciende la administración operativa para convertirse en un eje generador de valor y ventaja competitiva.

Compromiso Organizacional

El compromiso organizacional es definido por Meyer y Allen (1991) como un estado psicológico que caracteriza la relación del empleado con la organización y que tiene implicaciones para la decisión de continuar siendo miembro de esta. El compromiso se manifiesta en tres dimensiones: afectiva (vinculación emocional), normativa (sentido de obligación moral) y de continuidad (percepción de costos asociados a la salida).

Relación entre la GTH y el Compromiso Organizacional

La relación entre estas dos variables ha sido documentada ampliamente en la literatura organizacional. Los procesos de selección centrados en el ajuste persona-organización fortalecen desde el inicio el compromiso afectivo. La inversión en formación y desarrollo incrementa el compromiso normativo, pues el colaborador percibe reciprocidad y cuidado. Un clima organizacional positivo y políticas de bienestar integral fortalecen los tres componentes del compromiso. El liderazgo transformacional es uno de los predictores más sólidos del compromiso afectivo.

Antecedentes Nacionales e Internacionales

Antecedentes Internacionales

Estudios realizados en contextos latinoamericanos, europeos y asiáticos evidencian que las prácticas de GTH orientadas al bienestar, el reconocimiento y el desarrollo profesional fortalecen significativamente el compromiso organizacional. Investigaciones en organizaciones

españolas confirman que el liderazgo transformacional y la cultura organizacional son los predictores más fuertes del compromiso afectivo. En el ámbito asiático, modelos de gestión en empresas globales demuestran que la formación constante fortalece la cohesión cultural y el sentido de pertenencia.

Antecedentes en Colombia

En el contexto colombiano, informes de la Asociación Nacional de Empresarios de Colombia [ANDI] (2021) y del Ministerio del Trabajo (2020) evidencian que la ausencia de oportunidades de crecimiento profesional disminuye el compromiso afectivo y eleva los niveles de rotación. Asimismo, se ha identificado que estilos de liderazgo autoritario afectan negativamente los tres componentes del compromiso organizacional. Por el contrario, las organizaciones que implementan programas de bienestar integral, comunicación efectiva y desarrollo del talento presentan menores índices de rotación y mayores niveles de orgullo institucional. Estos antecedentes justifican la pertinencia de la presente investigación y aportan insumos fundamentales para la formulación de los lineamientos estratégicos.

Enfoques Teóricos de la Gestión del Talento Humano y del Compromiso Organizacional

Introducción

El estudio de la gestión del talento humano (GTH) y del compromiso organizacional ha evolucionado significativamente en las últimas décadas, integrando contribuciones de la administración, la psicología organizacional y la gestión estratégica. Este capítulo tiene como propósito identificar y analizar los principales enfoques teóricos que fundamentan la relación entre la gestión del talento humano y el compromiso de los colaboradores.

Enfoques Teóricos de la Gestión del Talento Humano

Enfoque Tradicional de Administración de Personal

Este enfoque surge con la administración científica (Taylor, 1911), donde el trabajador es concebido como un recurso mecanicista orientado a maximizar la producción. Sus características principales fueron: control estricto del trabajo, supervisión jerárquica, enfoque en tareas y no en personas, y desvinculación entre motivación y desarrollo (Winslow, 1911).

Enfoque Humanista y Relaciones Humanas

A partir de los estudios de Elton Mayo, se reconoce que el rendimiento también depende del clima emocional y de las interacciones sociales. Este enfoque introdujo conceptos como

motivación social, satisfacción laboral, importancia de la comunicación y liderazgo participativo. Fue un avance importante que transformó la percepción del trabajador como ser humano integral.

Enfoque de Recursos Humanos

Entre las décadas de 1980 y 1990, la gestión humana comenzó a estructurarse como un sistema más técnico y formal, centrado en capacitación, evaluación del desempeño, compensación, reclutamiento y selección. Sin embargo, aún predominaba la visión operativa.

Enfoque Estratégico del Talento Humano

Con Ulrich (1997), la GTH se transforma en un pilar estratégico. El área es llamada a cumplir cuatro roles: socio estratégico, experto administrativo, agente de cambio y defensor de los empleados. Este enfoque concibe a los colaboradores como aliados para la competitividad y sostenibilidad de la empresa.

Enfoque Basado en Competencias y Enfoque de Gestión del Talento

El enfoque basado en competencias propone que el desempeño depende de un conjunto de competencias técnicas, cognitivas y comportamentales, fundamental en prácticas de selección, formación y evaluación. En el siglo XXI se consolida el enfoque de gestión del talento, que prioriza: atracción de talento, desarrollo acelerado, retención, planes de sucesión.

Enfoques Teóricos del Compromiso Organizacional

Modelo de los Tres Componentes de Meyer y Allen (1991)

Es el modelo más influyente y utilizado internacionalmente. Sus tres componentes se detallan en la Tabla 1.

Tabla 1 Componentes del compromiso organizacional según Meyer y Allen

Componente	Descripción	Relación con GTH
Afectivo	El empleado desea permanecer por conexión emocional.	Cultura, liderazgo, reconocimiento.
Normativo	Permanece porque siente obligación moral.	Formación, apoyo, reciprocidad.
Continuidad	Permanece por costos asociados a irse.	Beneficios, estabilidad, oportunidades.

Nota. Diferencia entre las tres modalidades bajo los conceptos de Meyer y Allen (1991).

Modelos y Teorías Complementarias

El Modelo de Porter, Steers y Mowday (1982) define compromiso como identificación con los valores de la organización, deseo de permanecer y disposición a esforzarse. La Teoría del Contrato Psicológico de Rousseau (1995) explica el compromiso como resultado del cumplimiento de expectativas recíprocas. La Teoría del Intercambio Social de Blau (1964) plantea que el compromiso surge de relaciones basadas en reciprocidad, donde el buen trato genera alta retribución emocional. Las teorías motivacionales de Maslow (1943), Herzberg

(1959) y Deci y Ryan (1985) permiten comprender por qué ciertas prácticas de GTH generan más compromiso que otras.

Tendencias Contemporáneas Relevantes

Las tendencias que refuerzan la importancia del compromiso como indicador estratégico incluyen: *People Analytics*, *Employer Branding*, bienestar digital, trabajo híbrido, gestión por experiencias del empleado, y diversidad, equidad e inclusión (DEI).

Conclusiones del Capítulo

La GTH ha evolucionado desde un enfoque mecanicista hacia una visión estratégica. El compromiso es un constructo multidimensional explicado por modelos robustos. Las prácticas de GTH impactan de manera diferenciada el compromiso afectivo, normativo y de continuidad. El liderazgo transformacional y la cultura organizacional son predictores centrales. Las organizaciones modernas requieren estrategias más humanas, flexibles y basadas en datos.

Análisis de Estrategias de Gestión del Talento Humano y su Influencia en el Compromiso Organizacional

Introducción

El presente capítulo analiza las principales estrategias de gestión del talento humano (GTH) implementadas en las organizaciones y examina su impacto en los componentes del compromiso organizacional: afectivo, normativo y de continuidad. El capítulo se fundamenta en estudios nacionales e internacionales, informes corporativos, literatura científica y documentos institucionales que evidencian buenas prácticas de gestión humana orientadas al desarrollo y retención del talento.

Estrategias de Atracción y Selección

La contratación inicial es un punto crítico para la construcción del compromiso. Las prácticas comunes incluyen: reclutamiento basado en competencias, evaluación del ajuste persona-organización, procesos transparentes de selección, e incorporación de entrevistas conductuales y pruebas situacionales.

Tabla II Impacto de la selección por valores en los componentes del compromiso organizacional.

Estrategia	Afectivo	Normativo	Continuidad
Selección por valores	Fomenta identificación con la cultura	Refuerza confianza en la organización	Disminuye rotación por mal ajuste

Nota. Interpretar diferencias en los procesos de selección en cuanto a las organizaciones.

(Bancolombia, 2022; Ecopetrol, 2023; Nutresa, 2024) reportan que procesos de selección centrados en valores fortalecen el orgullo corporativo y la retención de talento joven (Informes ESG, 2022-2024).

Estrategias de Capacitación y Desarrollo

El aprendizaje continuo es una de las prácticas más asociadas al compromiso. Las prácticas identificadas incluyen: programas de formación técnica y comportamental, escuelas corporativas, planes de carrera y sucesión, mentoría y *coaching*.

Tabla III Influencia de Componentes del Compromiso

Estrategia	Afectivo	Normativo	Continuidad
Formación continua	Incrementa orgullo, motivación y desarrollo	Promueve gratitud y sentido de deber	Aumenta costos percibidos de renunciar
Planes de carrera	Fortalece identidad profesional	Crea compromiso moral	Eleva percepción de crecimiento interno

Nota. Incentivar el plan carrera entre los colaboradores para su crecimiento profesional y emocional.

El Grupo SURA ha demostrado que sus programas de desarrollo fortalec00

en el compromiso afectivo de sus colaboradores. En estudios internacionales, Google y Samsung reportan que el desarrollo profesional sostenido es el principal predictor de baja rotación (Gallup, 2022).

Estrategias de Evaluación del Desempeño

La evaluación del desempeño constituye un mecanismo clave de comunicación, retroalimentación y reconocimiento. Las prácticas comunes incluyen: evaluación por competencias, evaluación 360°, retroalimentación permanente y metas SMART.

Tabla IV Impacto de Evaluación de Desempeño

Estrategia	Afectivo	Normativo	Continuidad
Retroalimentación efectiva	Produce reconocimiento y apoyo	Genera responsabilidad y reciprocidad	Mejora satisfacción con la carrera interna
Evaluación 360°	Aumenta sentido de pertenencia	incentiva autorregulación	fortalece vinculo profesional

Nota. Promocionar el impacto en los colaboradores y destacar oportunidades de mejora.

Estrategias de Compensación y Reconocimiento

Esta área incluye aspectos económicos y no económicos. Las prácticas más utilizadas son: incentivos económicos y bonos, reconocimiento público y privado, beneficios flexibles y salario emocional.

Tabla V Componentes de Reconocimientos y Salario Emocional

Elemento	Afectivo	Normativo	Continuidad
Reconocimiento	Incrementa orgullo y motivación	Genera sentido y reciprocidad	Reduce intención de salida
Salario emocional	Genera bienestar y satisfacción	Precepción de cuidado organizacional	Aumenta permanencia

Nota. Diferencias entre los tipos de reconocimiento y su impacto en el compromiso organizacional.

Estrategias de Bienestar Laboral e Integral

El bienestar laboral abarca las condiciones físicas, psicológicas y sociales que influyen en la calidad de vida de los colaboradores. Las prácticas comunes son: programas de salud mental y bienestar emocional, políticas de conciliación vida-trabajo, apoyo psicológico profesional y jornadas flexibles.

Tabla VI Estrategias de Gestión del Talento Humano

Estrategia de GTH	Afectivo	Normativo	Continuidad	Evidencia
Selección por valores	Alta	Media	Media	Informes ANDI
Desarrollo profesional	Alta	Alta	Alta	Gallup, 2022
Bienestar	Alta	Media	Alta	OIT, 2022
Liderazgo transformacional	Muy alta	Alta	Media	U. de los Andes, 2022
Compensation & Recognition	Media	Alta	Alta	Corporate reports

Nota. Estrategias de bienestar y su impacto diferenciado en los tres componentes del compromiso.

Experiencias Internacionales y Nacionales Exitosas

Las experiencias de organizaciones reconocidas internacionalmente se identificaron a partir de informes corporativos, estudios académicos y rankings como Great Place to Work, Gallup y Fortune. Google destaca por su cultura de innovación y autonomía, *People Analytics*, programas de desarrollo continuo y bienestar integral, lo que genera orgullo, sentido de propósito y baja intención de rotación. Toyota aplica el Sistema de Producción Toyota (TPS) y la cultura Kaizen, generando pertenencia, disciplina colectiva y estabilidad. Starbucks aplica su filosofía de "partner" y programas educativos, generando identidad con propósito social y alta retención. Samsung implementa escuelas corporativas y movilidad internacional, logrando orgullo corporativo y retención estratégica.

En Colombia, Bancolombia se destaca por su inclusión y equidad, trabajo flexible y cultura de aprendizaje. El Grupo Nutresa sobresale por el liderazgo humanista, el crecimiento

interno y los ambientes saludables. Ecopetrol por su movilidad interna, beneficios integrales y desarrollo técnico especializado. Y Alpina por su cultura cercana, reconocimiento y liderazgo humanista.

Tabla VII Comparativo Gestión Nacional e Internacional

Categoría	Internacional	Nacional	Hallazgos
Liderazgo	Transformacional	Humanista	Predictor del compromiso
Desarrollo	Movilidad global	Crecimiento interno	Impacto en continuidad
Bienestar	Beneficios amplios	Bienestar emocional	Fortalece compromiso
Cultura	Innovación	Humanismo	Genera compromiso afectivo
Compensación	Alta competitividad	Estabilidad	Impacto en continuidad

Nota. Diferenciar el impacto que tienen dichas categorías frente a diversos públicos tanto nacional como internacionalmente dentro del Talento Humano.

Conclusiones del Capítulo

Las experiencias analizadas confirman que las organizaciones con mayor compromiso laboral comparten una gestión del talento humano centrada en las personas, liderazgo inspirador, cultura sólida y oportunidades reales de crecimiento. Se evidencia la necesidad de fortalecer el liderazgo transformacional, consolidar sistemas de capacitación continua, y promover políticas de bienestar y salario emocional adaptadas a la realidad nacional.

Lineamientos Estratégicos para Fortalecer el Compromiso Organizacional en el Contexto Colombiano

Introducción

Con base en los análisis realizados en los capítulos anteriores, incluyendo el marco teórico, la revisión de estrategias de gestión del talento humano y la comparación de experiencias exitosas a nivel nacional e internacional, este capítulo presenta un conjunto de lineamientos estratégicos orientados al fortalecimiento del compromiso organizacional en empresas colombianas. Estos lineamientos se formulan como orientaciones prácticas y aplicables, coherentes con la realidad social, económica y cultural del país, así como con las tendencias contemporáneas de la gestión humana.

Lineamientos Estratégicos para Fortalecer el Compromiso Organizacional

Los lineamientos se presentan organizados en cinco ejes estratégicos, alineados con los componentes del compromiso organizacional propuestos por **Meyer y Allen (1991)**, pero adaptados a las dinámicas propias del contexto colombiano.

Eje 1: Liderazgo Transformacional y Cultura Organizacional

Lineamiento 1.1: Promover estilos de liderazgo humanista y transformacional. Las organizaciones deben capacitar a los líderes en habilidades de comunicación empática, escucha activa, inteligencia emocional y retroalimentación constructiva. Implementar programas de

formación, coaching ejecutivo y certificaciones en liderazgo transformacional. Impacto: eleva significativamente el compromiso afectivo al fortalecer la confianza, la motivación y el sentido de pertenencia.

Lineamiento 1.2: Fortalecer culturas organizacionales basadas en valores. Se deben definir, divulgar y vivir valores institucionales claros, y realizar auditorías de cultura organizacional para validar la coherencia entre el discurso directivo y las prácticas internas. Impacto: refuerza el compromiso normativo al fomentar la identificación ética con la organización.

Lineamiento 1.3: Impulsar ambientes psicológicamente seguros. Capacitar a los líderes en gestión del error, diversidad, inclusión y resiliencia organizacional, y crear espacios donde los colaboradores puedan expresar ideas sin temor a represalias. Impacto: fortalece el compromiso afectivo y estimula la innovación.

Eje 2: Desarrollo Profesional y Aprendizaje Continuo

Lineamiento 2.1: Diseñar rutas claras de crecimiento profesional. Establecer planes de carrera por perfiles ocupacionales y crear mapas de competencias y niveles de progresión. Impacto: fortalece el compromiso de continuidad y la satisfacción laboral.

Lineamiento 2.2: Crear escuelas internas de formación. Desarrollar programas técnicos, de liderazgo y habilidades blandas, y sistemas de tutoría, mentoría y aprendizaje

colaborativo. Impacto: incrementa el compromiso afectivo al facilitar la autorrealización profesional.

Lineamiento 2.3: Gestionar el talento mediante People Analytics. Utilizar datos para identificar brechas de desempeño, predecir riesgos de rotación y medir niveles de compromiso y clima laboral. Impacto: optimiza la toma de decisiones estratégicas en la gestión humana.

Eje 3: Bienestar Integral y Salario Emocional

Lineamiento 3.1: Implementar programas de bienestar emocional. Ofrecer servicios de apoyo psicológico, programas de manejo del estrés y protocolos de prevención del *burnout*. Impacto: incrementa el compromiso afectivo y fortalece el vínculo emocional con la empresa.

Lineamiento 3.2: Diseñar esquemas de flexibilidad laboral. Implementar teletrabajo, jornadas flexibles y horarios escalonados, y diseñar beneficios diferenciados por generaciones. Impacto: refuerza el compromiso de continuidad.

Lineamiento 3.3: Robustecer el salario emocional. Establecer reconocimiento frecuente, celebración de logros y agradecimientos públicos y privados. Impacto: potencia el compromiso afectivo y normativo.

Eje 4: Compensación, Reconocimiento y Justicia Organizacional

Lineamiento 4.1: Implementar sistemas de reconocimiento coherentes. Instaurar reconocimientos por desempeño, innovación y compromiso, y programas que valoren procesos y actitudes, no solo resultados. Impacto: fortalece el compromiso normativo.

Lineamiento 4.2: Asegurar estructuras salariales justas y competitivas. Garantizar equidad interna y realizar estudios salariales de mercado. Impacto: aumenta el compromiso de continuidad y reduce la rotación.

Lineamiento 4.3: Fortalecer prácticas de justicia organizacional. Asegurar transparencia en decisiones, procesos disciplinarios justos y claridad en ascensos. Impacto: eleva el compromiso afectivo y normativo.

Eje 5: Comunicación Interna y Experiencia del Empleado

Lineamiento 5.1: Construir estrategias integrales de comunicación interna. Implementar canales digitales, reuniones periódicas y retroalimentación constante. Impacto: refuerza el compromiso afectivo.

Lineamiento 5.2: Diseñar experiencias del empleado centradas en la persona. Gestionar integralmente el ciclo de vida del colaborador con *onboarding* estructurado y experiencias memorables. Impacto: integra compromiso afectivo, normativo y de continuidad.

Lineamiento 5.3: Promover la participación activa del trabajador. Crear mesas de diálogo, encuestas de clima y espacios de innovación. Impacto: aumenta la identificación afectiva.

Modelo CECC – Círculo Estratégico del Compromiso Colombiano

El Modelo CECC se propone como un enfoque integral, sistémico y aplicado al contexto colombiano para la gestión estratégica del compromiso organizacional. A diferencia del modelo de Meyer y Allen, que es principalmente conceptual y explicativo, el CECC es un modelo operativo y estratégico, orientado a la intervención directa dentro de las organizaciones.

Tabla VIII Modelos Meyer y Allen vs. Modelo CECC

Meyer & Allen	Modelo CECC
Modelo teórico	Modelo estratégico aplicado
Describe tipos de compromiso	Integra gestión organizacional
Enfoque psicológico	Enfoque organizacional, cultural y social
Medición del compromiso	Intervención para fortalecer el compromiso
Universal	Adaptado al contexto colombiano

Nota. Diferencias entre el modelo de Meyer y Allen y el Modelo CECC en cuanto a su enfoque y aplicación.

Conclusiones del Capítulo

Los lineamientos estratégicos formulados constituyen una propuesta integral para fortalecer el compromiso organizacional en las empresas colombianas desde un enfoque humano, sostenible y realista. Se evidencia que el compromiso no es producto de acciones aisladas, sino del equilibrio entre liderazgo, cultura, desarrollo, bienestar, compensación y comunicación. El Modelo CECC representa un aporte original de este estudio, al integrar teoría, evidencia empírica y aplicación práctica para la realidad organizacional del país.

Conclusiones

El desarrollo de este trabajo de grado permitió comprender, analizar y fundamentar el papel estratégico que desempeña la gestión del talento humano en la construcción del compromiso organizacional en las empresas colombianas. A partir del análisis teórico, la revisión de experiencias nacionales e internacionales y la formulación de lineamientos estratégicos, se concluye lo siguiente:

La gestión del talento humano ha evolucionado hacia un enfoque estratégico que trasciende la administración operativa. La revisión teórica evidenció que la GTH pasó de ser un proceso centrado en el control y la productividad a constituirse en un eje fundamental para la sostenibilidad y competitividad empresarial. En el contexto contemporáneo, el talento humano se reconoce como el recurso más valioso, capaz de generar innovación, diferenciación y valor agregado. Esta evolución exige que las empresas colombianas integren prácticas modernas basadas en competencias, análisis de datos (*people analytics*), bienestar y liderazgo humanista.

El compromiso organizacional es un constructo multidimensional influenciado de manera significativa por las prácticas de gestión humana. El modelo de **Meyer y Allen** demostró ser una herramienta útil para comprender cómo las acciones de GTH fortalecen el compromiso afectivo, normativo y de continuidad. Las prácticas relacionadas con selección por valores, capacitación, reconocimiento, bienestar integral y liderazgo transformacional impactan de forma directa los niveles de identificación emocional, reciprocidad moral y percepción de permanencia dentro de la organización.

Las estrategias de talento humano presentan impactos diferenciados en los componentes del compromiso organizacional. El compromiso afectivo se incrementa con prácticas de reconocimiento, cultura sólida y liderazgo transformacional. El compromiso normativo se

fortalece mediante justicia organizacional, apoyo emocional y reciprocidad. El compromiso de continuidad se ve influenciado por beneficios competitivos, estabilidad y oportunidades de desarrollo profesional. Esto confirma que las organizaciones deben desarrollar estrategias integrales que atiendan simultáneamente los tres componentes del compromiso.

Las experiencias nacionales e internacionales evidencian que las organizaciones exitosas comparten una gestión del talento humano centrada en las personas, con cultura organizacional clara y vivida, liderazgo humanista y participativo, bienestar emocional y físico, oportunidades reales de crecimiento y reconocimiento coherente y frecuente. La comparación permitió identificar que las empresas globales se caracterizan por la innovación y el uso de tecnología en la gestión del talento, mientras que las organizaciones colombianas se destacan por su enfoque humano, cercano y basado en valores.

El contexto colombiano requiere lineamientos estratégicos adaptados a sus características socioeconómicas y culturales, respondiendo a retos como rotación laboral, brechas de liderazgo, inestabilidad económica y desafíos generacionales. Los lineamientos formulados proponen acciones basadas en liderazgo transformacional, desarrollo y aprendizaje continuo, bienestar integral, flexibilidad laboral, reconocimiento y justicia, y comunicación clara y transparente.

El compromiso organizacional debe entenderse como un resultado integrador de la cultura, el liderazgo y la experiencia del empleado (*employee experience*). Se construye a partir de la coherencia entre lo que la organización promueve, lo que el líder practica y lo que el colaborador percibe. Por tanto, las empresas colombianas deben avanzar hacia modelos de gestión humana centrados en la experiencia del empleado, donde se integren emociones, valores, expectativas y oportunidades de crecimiento.

Los lineamientos estratégicos propuestos son aplicables, escalables y ajustables a diferentes tamaños y sectores organizacionales. Cuando las empresas fortalecen el compromiso laboral: disminuye la rotación, mejora el desempeño, se eleva la productividad, aumenta la satisfacción del trabajador y se consolidan organizaciones más sostenibles, innovadoras y resilientes. Fortalecer el compromiso organizacional aporta no solo a la empresa, sino al bienestar social y al desarrollo económico del país.

Recomendaciones

A partir de los hallazgos de esta investigación, se formulan las siguientes recomendaciones para las organizaciones colombianas que buscan fortalecer el compromiso organizacional de sus colaboradores:

Adoptar un modelo de liderazgo transformacional en todos los niveles de la organización. Los directivos y mandos medios deben formarse en competencias de liderazgo humanista que les permitan inspirar, motivar y acompañar a sus equipos hacia el logro de objetivos compartidos.

Diseñar y ejecutar rutas claras de crecimiento y desarrollo profesional. Se recomienda establecer planes de carrera estructurados, mapas de competencias y programas de mentoría que permitan a los colaboradores visualizar su trayectoria dentro de la organización.

Integrar estrategias de bienestar integral que incluyan salud mental, flexibilidad y equilibrio vida-trabajo. Las organizaciones deben incorporar servicios de apoyo psicológico, programas de manejo del estrés y políticas de desconexión digital que contribuyan al bienestar emocional de los colaboradores.

Fortalecer la comunicación interna como eje articulador del compromiso. Se recomienda diseñar estrategias de comunicación bidireccional que promuevan la participación activa, la retroalimentación constante y la transparencia en la toma de decisiones.

Implementar sistemas de reconocimiento coherentes, frecuentes y basados en mérito. El reconocimiento debe trascender los incentivos económicos, promoviendo culturas donde se valore el esfuerzo, la dedicación y los logros individuales y colectivos.

Establecer estructuras salariales competitivas y políticas de justicia organizacional. Para fortalecer el compromiso de continuidad, se recomienda realizar estudios de compensación

comparativa, revisar periódicamente escalas salariales y promover procesos transparentes en ascensos y promociones.

Utilizar herramientas de *People Analytics* para la toma de decisiones en talento humano. Las empresas deben incorporar indicadores que permitan identificar niveles de compromiso, riesgo de rotación, clima laboral, desempeño y necesidades de capacitación.

Desarrollar experiencias del empleado que fortalezcan la conexión emocional. Se recomienda mapear el ciclo de vida del colaborador desde el proceso de reclutamiento hasta la desvinculación, con el fin de diseñar experiencias significativas en cada etapa.

Promover culturas basadas en el respeto, la equidad y la diversidad. Las empresas deben adoptar políticas de diversidad, equidad e inclusión que garanticen el respeto a las diferencias individuales y la participación equitativa.

Implementar los lineamientos estratégicos propuestos como un modelo integrado. Se recomienda aplicar el Modelo CECC (Círculo Estratégico del Compromiso Colombiano) propuesto en este trabajo, que integra liderazgo humanista, cultura coherente, desarrollo profesional, bienestar integral, compensación justa y comunicación clara. Este modelo puede adaptarse a empresas grandes, medianas y pequeñas según su capacidad operativa.

Referencias Bibliográficas

- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61–89.
- Bajo, B. (2011). Desde el liderazgo transaccional hasta el transformacional [Reseña del libro *Leadership and performance beyond expectations*, por B. M. Bass]. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 27(1), 73–75.
[https://doi.org/10.1016/0090-2616\(90\)90061-S](https://doi.org/10.1016/0090-2616(90)90061-S)
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano* (3.^a ed.). McGraw-Hill.
<https://www.academia.edu/127613696/>
- Código Sustantivo del Trabajo. (1950). *Código Sustantivo del Trabajo*. Leyes.co.
https://leyes.co/codigo_sustantivo_del_trabajo.htm
- Constitución Política de Colombia* [Const]. (1991). 2.^a ed. Legis.
<https://www.constitucioncolombia.com/>
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. Plenum.
- Dessler, G. (2015). *Human resource management* (14.^a ed.). Pearson.
- Gómez, L., Balkin, D., & Cardy, R. (2016). *Managing human resources* (8.^a ed.). Pearson.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la investigación* (6.^a ed.). McGraw-Hill.
- Ley 1010 de 2006. Por la cual se adoptan medidas para prevenir, corregir y sancionar el acoso laboral y otros hostigamientos en el marco de las relaciones de trabajo. 23 de enero de 2006. *Diario Oficial No. 46.160*.
<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=18843>

Ley 1221 de 2008. Por la cual se establecen normas para promover y regular el Teletrabajo y se dictan otras disposiciones. 16 de julio de 2008. *Diario Oficial No. 47.052.*

<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=31431>

Ley 1429 de 2010. Por la cual se expide la Ley de Formalización y Generación de Empleo. 29 de diciembre de 2010. *Diario Oficial No. 47.937.*

<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=39430>

Ley 1562 de 2012. Por la cual se modifica el Sistema de Riesgos Laborales y se dictan otras disposiciones en materia de salud ocupacional. 11 de julio de 2012. *Diario Oficial No.*

48.488. <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=48365>

Ley 1857 de 2017. Por la cual se modifica la Ley 1361 de 2009, para adicionar y complementar medidas de protección de la familia y se dictan otras disposiciones. 26 de julio de 2017.

Diario Oficial No. 50.306.

<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=82917>

Ley 2300 de 2023. Por la cual se establecen medidas que protejan el derecho a la intimidad de los consumidores. 10 de julio de 2023. *Diario Oficial No. 52.452.*

<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=213990>

Mayo, E. (1933). *The human problems of an industrial civilization*. Macmillan.

Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61–89.

[https://doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-Z](https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z)

Ministerio del Trabajo. (2020). *Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo*.

<https://www.mintrabajo.gov.co/relaciones-laborales/riesgos-laborales/sistema-de-gestion-de-seguridad-y-salud-en-el-trabajo>

Organización Internacional del Trabajo. (2022). *Seguridad y salud en el trabajo*.

<https://www.ilo.org/es/temas-y-sectores/seguridad-y-salud-en-el-trabajo>

Resolución 2646 de 2008 [Ministerio de la Protección Social]. Por la cual se establecen disposiciones y se definen responsabilidades para la identificación, evaluación, prevención, intervención y monitoreo permanente de la exposición a factores de riesgo psicosocial en el trabajo. 17 de julio de 2008. <https://www.suin-juriscol.gov.co/viewDocument.asp?ruta=Resolucion/30044506>

Taylor, F. W. (1911). *The principles of scientific management*. Harper & Brothers.

Ulrich, D. (1997). *Human resource champions: The next agenda for adding value and delivering results*. Harvard Business School Press.