

LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO: ESTRUCTURA Y DESARROLLO

ELIANA CAROLINA GUTIÉRREZ FAJARDO

**FUNDACIÓN UNIVERSIDAD DE AMÉRICA
FACULTAD DE EDUCACIÓN PERMANENTE Y AVANZADA
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DEL TALENTO HUMANO
BOGOTÁ, D.C.
2020**

LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO: ESTRUCTURA Y DESARROLLO

ELIANA CAROLINA GUTIÉRREZ FAJARDO

**Monografía para optar por el título de
Especialista en Gerencia del Talento Humano**

**Orientador(a):
MARÍA EUGENIA VILLA CAMACHO
Psicóloga, PhD.**

**FUNDACIÓN UNIVERSIDAD DE AMÉRICA
FACULTAD DE EDUCACIÓN PERMANENTE Y AVANZADA
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DEL TALENTO HUMANO
BOGOTÁ, D.C.
2020**

NOTA DE ACEPTACIÓN

Firma Director Especialización

Firma calificador

Bogotá, D.C., agosto de 2020

DIRECTIVAS DE LA UNIVERSIDAD

Presidente de la Universidad y Rector del Claustro

Dr. Mario Posada García Peña

Consejero Institucional

Dr. Luis Jaime Posada García Peña

Vicerrectora Académica y de Investigaciones

Dra. María Claudia Aponte González

Vicerrector Administrativo y Financiero

Dr. Ricardo Alfonso Peñaranda Castro

Secretaria General

Dra. Alexandra Mejía Guzmán

Decano Ciencias Económicas y Administrativas

Dr. Marcel Hofstetter Gascón

Director Especialización en Gerencia del Talento Humano

Dr. Florentino Moreno

Las directivas de la Universidad de América, los jurados calificadores y el cuerpo docente no son responsables por los criterios e ideas expuestas en el presente documento. Estos corresponden únicamente a los autores.

DEDICATORIA

*Quiero dedicarle este logro a mis papás, quienes con gran esfuerzo, amor y dedicación me dieron la oportunidad de llegar hasta aquí.
Un punto de partida en el cual iniciare un camino en el que creceré profesionalmente como tanto soñamos.*

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a Dios, a la vida, a mis padres, a mi hermano, a mis docentes y compañeros, que fueron quienes siempre me acompañaron en este proceso.

Gracias a todos ellos y a los conocimientos adquiridos crecí como persona y como profesional.

CONTENIDO

	pág.
RESUMEN	15
ABSTRACT	15
INTRODUCCIÓN	16
1. OBJETIVOS	17
1.1 OBJETIVO GENERAL	17
1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	17
2. PLANTENAMIENTO DEL PROBLEMA	18
3. JUSTIFICACIÓN	19
4. ANTECEDENTES	20
5. DELIMITACIÓN	21
6. MARCO TEÓRICO	22
6.1 EVOLUCIÓN HISTÓRICA	22
6.1.1 Administración de Recursos Humanos	22
6.2 ESTRUCTURA DEL ÁREA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	31
6.2.1 División de reclutamiento y selección de personal.	32
6.2.2 División de cargos y salarios.	32
6.2.3 División de beneficios sociales.	32
6.2.4 División de capacitación.	32
6.2.5 División de higiene y seguridad.	32
6.2.6 División de personal.	32
6.3 LOS PROCESOS DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	33
6.3.1 Admisión de personas.	33
6.3.2 Aplicación de personas.	34
6.3.3 Compensación de personas.	34
6.3.4 Desarrollo de personas.	34
6.3.5 Mantenimiento de personas.	34
6.3.6 Monitoreo de personas.	34
7. DISEÑO METODOLÓGICO	35

8. CAPITULO I. ESTRUCTURA Y DESARROLLO DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN EL INTERIOR DE UNA COMPAÑÍA	36
9. CAPITULO II. POSICIONAMIENTO DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN CUANTO A PUBLICACIONES A NIVEL MUNDIAL	37
9.1 COUNTRY RANKINGS	37
9.2 COMPARACIÓN MUNDIAL EN CATEGORÍAS Y ÁREAS	46
9.3 JOURNAL RANKING	48
10. CAPITULO III. DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO DENTRO DE UNA EMPRESA Y SUS FUNCIONES	49
11. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS	50
12. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	51
BIBLIOGRAFÍA	52

LISTA DE GRÁFICOS

	pág.
Gráfico 1. Representación de la posición de los 10 países con mayor índice H. Subject area: Business, Management and Accounting. Subject category: Organizational Behavior and Human Resource.	39
Gráfico 2. Representación de la posición de Colombia respecto a los 10 primeros países con mayor índice H. Subject area: Business, Management and Accounting. Subject category: Organizational Behavior and Human Resource.	40
Gráfico 3. Representación de la posición de Colombia respecto a los 10 primeros países con mayor número de documentos. Subject area: Business, Management and Accounting. Subject category: Organizational Behavior and Human Resource.	41
Gráfico 4. Representación de la posición de Colombia respecto a los 10 primeros países con mayor número de documentos citables. Subject area: Business, Management and Accounting. Subject category: Organizational Behavior and Human Resource.	42
Gráfico 5. Representación de la posición de Colombia respecto a los 10 primeros países con mayor número de citas. Subject area: Business, Management and Accounting. Subject category: Organizational Behavior and Human Resource.	43
Gráfico 6. Representación de la posición de Colombia respecto a los 10 primeros países con mayor número de autocitaciones. Subject area: Business, Management and Accounting. Subject category: Organizational Behavior and Human Resource.	44
Gráfico 7. Representación de la posición de Colombia respecto a los 10 primeros países con mayor número de citas por documento. Subject area: Business, Management and Accounting. Subject category: Organizational Behavior and Human Resource.	45
Gráfico 8. Representación del número de documentos publicados en Colombia en comparación con las diferentes regiones del mundo, desde el año 1996 al 2017. Subject area: Business, Management and Accounting. Subject category: Organizational Behavior and Human Resource.	47

LISTA DE FIGURAS

	pág.
Figura 1. Autores del Área de Gestión del Talento Humano que se presentan a continuación.	23
Figura 2. Estructura del Área de Gestión del Talento Humano.	31
Figura 3. Procesos de la Gestión del Talento Humano.	33

LISTA DE TABLAS

	pág.
Tabla 1. Posición de Colombia respecto a los 10 primeros países con mayor índice H. Subject area: Business, Management and Accounting. Subject category: Organizational Behavior and Human Resource.	38
Tabla 2. Número de documentos publicados en Colombia en comparación con las diferentes regiones del mundo, desde el año 1996 al 2017. Subject area: Business, Management and Accounting. Subject category: Organizational Behavior and Human Resource.	46
Tabla 3. Posición de los 10 primeros países con mayor índice H. Subject area: Business, Management and Accounting. Subject category: Organizational Behavior and Human Resource.	48

GLOSARIO

CAPITAL HUMANO: es la potencialidad productiva de las personas que pertenecen a una empresa en función de la educación, la formación y las capacidades de cada uno.

CAPACITACIÓN: es la labor de hacer que alguien sea apto o hábil en algo.

COMPETENCIAS: según la RAE es la “pericia, aptitud o idoneidad que una persona tiene para hacer o intervenir en una labor o asunto determinado”¹.

COMPETITIVIDAD: capacidad de competencia que se tiene para llevar a un fin determinado.

DEPARTAMENTOS: subdivisiones de una compañía de acuerdo a funciones y procesos de la misma.

DESARROLLO: evolución económica que genera mejoría en el nivel y calidad de vida las personas o de la sociedad en general. De acuerdo a la RAE el desarrollo “de una comunidad humana es progresar o crecer, especialmente en el ámbito económico, social o cultural”².

EFICIENCIA: capacidad de cumplir con una función, realizándola adecuadamente.

ESTRATEGIAS: acciones en conjunto para la toma de decisiones óptimas, bien meditadas para llegar a un fin determinado y óptimo de acuerdo a las expectativas.

ESTRUCTURA: forma de organización, distribución y orden de una empresa.

ÉXITO: resultado y aceptación positiva y favorable ante un proceso o acción.

GESTIÓN: efecto de administración, trámite o acción realizada para resolver o llevar a cabo un proceso.

HABILIDADES: destrezas o capacidades para ejecutar correctamente una función o dar solución a una situación.

¹ RAE, Real Academia de la Lengua Española. Competencia. [Consultado el 9 de Julio de2020]. Disponible en: <https://dle.rae.es/competencia>

² RAE, Real Academia de la Lengua Española. Desarrollar. [Consultado el 9 de Julio de2020]. Disponible en: <https://dle.rae.es/desarrollar#CTvYRBI>

METAS: objetivos o fines a los que se quiere llegar, llevando a cabo acciones. Como lo menciona la RAE es el “fin al que se dirigen las acciones o deseos de alguien, en este contexto, el de una compañía”³.

ORGANIZACIONES: asociaciones de grupos de personas para llegar a un fin común regulados unos estatutos.

PERSONAL: conjunto o grupo de personas que laboran en una compañía. La RAE dice que personal es el “conjunto de las personas que trabajan en un mismo organismo, dependencia, fábrica, taller, empresa, etc.”⁴.

PROCESOS: conjunto de operaciones y actos que con el transcurrir del tiempo desarrollan una meta.

PRODUCTIVIDAD: capacidad de ejecución y buenos resultados de los empleados y de la compañía.

RECURSOS HUMANOS: departamento y área de una compañía encargada del manejo y bienestar del personal de la misma, el cual ayuda a optimizar el desempeño en general.

TALENTO: aptitud sobresaliente de una persona para cumplir los desempeños que una ocupación o cargo requieren. Como lo menciona la RAE se refiere a la aptitud o “capacidad para el desempeño de algo”⁵.

TRABAJO: acción o actividad de llevar una labor a cabo de acuerdo a la ocupación y profesión que cada persona tenga, por el cual se va a recibir un beneficio en su mayoría económico.

³ RAE, Real Academia de la Lengua Española. Meta. [Consultado el 9 de Julio de2020]. Disponible en: <https://dle.rae.es/meta>

⁴ RAE, Real Academia de la Lengua Española. Personal. [Consultado el 9 de Julio de2020]. Disponible en: <https://dle.rae.es/personal>

⁵ RAE, Real Academia de la Lengua Española. Talento. [Consultado el 9 de Julio de2020]. Disponible en: <https://dle.rae.es/talento>

RESUMEN

En la presente monografía realizada como trabajo de grado para obtener el título de especialista en gerencia del talento humano se realizó una investigación de los diferentes autores de la gestión del talento humano, donde cada uno de ellos muestra su punto de vista del manejo de esta fundamental área dentro de las organizaciones y como su estructura y desarrollo ha incursionado dentro de las mismas. También la evolución a lo largo de la historia y cuanto se ha publicado en Colombia y el mundo sobre este tema. Además, se muestra la importancia de los trabajadores dentro de las empresas y como estas realizan sus procesos de reclutamiento, selección, contratación, inducción, capacitación, entrenamiento, promoción, compensación, evaluación, motivación, bienestar, manejo laboral y salud de sus empleados, y la forma en cómo se ubican de acuerdo a su perfil profesional para que de esta forma exploten sus competencias y habilidades, y a su vez sean más eficientes en sus labores y responsabilidades, donde el beneficio y éxito sea mutuo.

Palabras clave: Talento humano, motivación, bienestar laboral, éxito corporativo.

ABSTRACT

In the present monograph carried out as undergraduate work to obtain the title of specialist in human talent management, an investigation was carried out of the different authors of human talent management, where each of them shows their point of view of the management of this fundamental area within organizations and how their structure and development has made inroads within them. Also the evolution throughout history and how much has been published in Colombia and the world on this subject. In addition, the importance of workers within companies and how they carry out their recruitment, selection, hiring, induction, training, training, promotion, compensation, evaluation, motivation, well-being, job management and health of their employees are shown, and the way in which they are located according to their professional profile so that in this way they exploit their competences and skills, and in turn be more efficient in their laboratories and responsibilities, where the benefit and success are mutual.

Keywords: Human talent, motivation, job well-being, corporate success.

INTRODUCCIÓN

La gestión del talento humano también conocida como administración de recursos humanos es un área de vital importancia en una empresa, cuyo objetivo son los aspectos administrativos dirigidos a las personas, comúnmente llamado recurso humano; encargada de la integración, formación, evaluación, relaciones laborales y remuneración de los empleados. Es el departamento que construye talentos por medio de un conjunto integrado de procesos como base del éxito de una compañía.

Los antecedentes históricos de la administración de recursos humanos son recientes a pesar de que tienen sus inicios y/o se fundamenta en la revolución industrial, en la actualidad se ha fortalecido.

A través de la historia en el mundo se han presentado cambios gigantescos y con gran rapidez debido a los avances tecnológicos, políticos, demográficos, ecológicos y sociales, que unidos hacen que las organizaciones se vean obligadas a generar proyectos y estrategias para estar a la vanguardia de los avances mundiales; tanto así que el término de administración de recursos humanos (ARH) se ha sustituido por gestión del talento humano.

A través de la historia en el mundo se han presentado cambios gigantescos y con gran rapidez debido a los avances tecnológicos, políticos, demográficos, ecológicos y sociales, que unidos hacen que las organizaciones se vean obligadas a generar proyectos y estrategias para estar a la vanguardia de los avances mundiales; tanto así que el término de administración de recursos humanos (ARH) se ha sustituido por gestión del talento humano.

1. OBJETIVOS

1.1 OBJETIVO GENERAL

Describir como es la estructura y desarrollo del área de gestión del talento humano de una compañía para que sea competitiva en su industria.

1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Definir la estructura y desarrollo de la gestión del talento humano al interior de una compañía.
- Mostrar el posicionamiento de la gestión del talento humano en cuanto a publicaciones a nivel mundial.
- Explicar como esta conformado el departamento de talento humano dentro de una empresa y sus funciones.

2. PLANTENAMIENTO DEL PROBLEMA

Tradicionalmente los órganos de gestión del talento humano se estructuraban dentro del esquema de departamentos con funciones específicas pero esta organización produce el predominio de objetivos departamentales sobre los objetivos generales y organizacionales y se crean rivalidades entre los departamentos dejando de lado los objetivos empresariales.

El nuevo enfoque deja atrás la vieja tradición de dividir, segmentar y separar para dar paso a una nueva manera de organizar una empresa haciendo énfasis en juntar y no en separar. Se enfoca en procesos y no en tareas, en los resultados finales y no en los medios, en el trabajo en conjunto, en equipos autónomos y multidisciplinarios y no en cargos individuales, separados y aislados.

Las tendencias de reorganización empresarial como la reingeniería y la reducción del tamaño de la empresa (downsizing) sustituyen la organización funcional por la organización en red de equipos orientados hacia procesos, esta tendencia también está permeando la gestión del talento humano.

“En los tiempos actuales las organizaciones están ampliando su visión y actuación estratégica. Todo proceso productivo se realiza con la participación conjunta de diversos socios, cada uno de los cuales contribuye con algún recurso”⁶

⁶ CHIAVENATO, Idalberto. Gestión del talento humano: el nuevo papel de los recursos humanos en las organizaciones. Traducido por Germán Villamizar. Bogotá D.C.: McGraw-Hill, 2002. p 7.

3. JUSTIFICACIÓN

Las empresas cada día tienden a crecer y a mejorar, esto conlleva a que los recursos y los talentos sean más complejos para sus operaciones, como aumentar el presupuesto, aplicar las nuevas tecnologías y demás actividades de apoyo, para ser más competentes; esto hace que también se requiera de más recurso humano que aporte sus conocimientos, habilidades y destrezas para que las empresas tengan mayor competitividad en el medio de los negocios y que de la misma manera los demás recursos materiales sean aprovechados al máximo.

Actualmente se crean estrategias con el talento humano que ayuden a la organización a generar ventajas sostenibles frente a los competidores que se encuentran en el mercado. Los departamentos en una empresa deben unir esfuerzos para desarrollar, utilizar las habilidades intelectuales y competencias individuales de sus miembros.

Hay que resaltar que el talento humano es el pilar más importante de una empresa y por esto se debe invertir en crearlo, desarrollarlo, producirlo y mejorarlo ya que es el elemento básico del éxito de una empresa; teniendo en cuenta que estas personas pasan gran tiempo de su vida trabajando en las organizaciones y contribuyendo al éxito; por otra parte las personas dependen de su trabajo para su subsistencia y éxito personal de modo que las personas dependen de las empresas para alcanzar sus metas y objetivos individuales, por tanto deben crecer juntos dentro de las organizaciones convirtiéndose en una reciprocidad ya que ninguna de las partes lograría sus metas sola. Esto conlleva a que las organizaciones amplíen su visión y su actuación estratégica porque los procesos productivos sólo son posibles con la participación conjunta de los diferentes grupos de interés donde cada uno de ellos aporta recursos que tiene como producto un beneficio mutuo.

La gestión del talento humano debe encargarse de establecer en una organización las diferentes dependencias que requiera la empresa para su competitividad de acuerdo a los conocimientos, habilidades y capacidades de las personas.

“Las organizaciones están conformadas por personas y dependen de ellas para alcanzar sus objetivos y cumplir sus misiones”⁷

⁷ Ibid., p 6.

4. ANTECEDENTES

Históricamente el tema que se está desarrollando en el presente proyecto tiene sus inicios en la era de industrialización clásica comprendida entre los años 1900 a 1950 donde las empresas adoptaron la estructura organizacional burocrática caracterizada por su forma piramidal y centralizada con énfasis en la departamentalización funcional, centralizada en la cima de la jerarquía. El modelo organizacional se basaba en un diseño mecanicista. Las personas se consideraban recursos de producción junto con otros recursos organizacionales como máquinas, equipos y capital. Había restricción al cambio y la innovación. Se generaron relaciones industriales.

Posteriormente llega la era de industrialización neoclásica de los años 1950 a 1990 en la cual la teoría de la administración neoclásica sustituyó la teoría clásica, y la teoría estructuralista redimensiono al modelo burocrático. La teoría de las relaciones humanas fue sustituida por la teoría conductual. Las organizaciones construyeron nuevos modelos estructurales para incentivar la innovación y la adaptación a las condiciones externas cambiantes con la creación de la estructura matricial. La vieja concepción de las relaciones industriales fue sustituida por la administración de recursos humanos.

Finalmente surgió la era del conocimiento que tiene sus inicios en 1990 hasta nuestros días en donde las características de esta época son las que se viven actualmente. Los cambios fueron rápidos, inesperados, imprevistos, como la tecnología de la información donde se destacaron el teléfono, el computador y la televisión, impactando y transformando, obteniendo información en tiempo real. El capital financiero deja de ser el recurso más importante y cede su lugar al conocimiento, al capital humano y al capital intelectual. Se genero la gestión del talento humano.

Los antecedentes históricos muestran la evolución a través de la historia de la gestión del talento humano y de la administración de recursos humanos son recientes a pesar de que tienen sus inicios y/o se fundamenta en la revolución industrial, en la actualidad se ha fortalecido, mostrando como cada uno de sus momentos tiene su valor y relevancia para llegar a lo que hoy en día se realiza y la importancia que en la actualidad se le da al talento humano dentro de una compañía.

“La historia de la gestión del talento humano es relativamente reciente; a pesar de que la administración de personas tiene sus orígenes en la Revolución Industrial, la gestión del talento humano esta adquiriendo fuerza en nuestros días” ⁸

⁸ Ibid., p 1.

5. DELIMITACIÓN

El presente proyecto tiene como alcance la investigación teórica de la estructura y desarrollo del talento humano dentro de las organizaciones, para ellos se tendrá en cuenta toda la bibliografía existente relacionada con el tema ya que es poca y muy reciente, con ello la demarcación del espacio geográfico se dará en América Latina ya que es donde se encuentra la mayor información en la revisión hecha para el estado del arte la cual se extrajo de las bases de datos facilitadas por la universidad, así como también su material en físico como libros, revistas, artículos, entre otros, disponibles en las bibliotecas de la misma.

6. MARCO TEÓRICO

6.1 EVOLUCIÓN HISTÓRICA

A largo de la historia el talento humano se puede decir que es relativamente reciente ya que esta información se esta documentando y tiene sus primeros pasos al inicio del año 1900 donde la era de industrialización clásica se caracterizaba porque las personas eran consideradas como un recurso de producción más junto con máquinas, equipos y capital, se presentaba la restricción del cambio y de la innovación. Luego llega la era de industrialización neoclásica en el año 1950 donde el modelo anterior se vio reemplazado ya que la innovación tuvo un lugar importante y la estructura de la organización humana fue adoptada. Posteriormente hacia el año 1990 llega la era del conocimiento en la que los inesperados cambios fueron rápidos, donde la tecnología juega un papel muy importante ya que la información se puede obtener en tiempo real y el conocimiento, el capital humano y el capital intelectual son la base de lo que se denomina Gestión del talento humano y que hasta la actualidad se denomina así.

6.1.1 Administración de Recursos Humanos. La administración de los recursos humanos es fundamental en el funcionamiento de las organizaciones ya que de ella se desprende todo el correcto manejo de la compañía, puesto que la planeación, coordinación, organización, desarrollo, desempeño del personal y control de los procesos son la labor del departamento de talento humano siendo este el encargado de ello y de hacer que los objetivos y metas se alcance conforme al plan.

También es importante resaltar que en esta administración de recursos humanos lo que se busca principalmente es mantener la motivación tanto en trabajadores como empleadores generando así un vínculo que acerque a cada persona a sentirse parte importante y valiosa de la compañía, sin dejar de lado el bienestar emocional y físico de cada una de ellas, y a la vez manteniendo unos altos estándares de operación y potencializando habilidades y conocimientos.

A continuación, se van a mencionar algunos autores que han realizado grandes aportes al conocimiento y estudio de la administración de lo recursos humanos.

Figura 1. Autores del Área de Gestión del Talento Humano que se presentan a continuación.



6.1.1.1 Idalberto Chiavenato. En sus publicaciones Chiavenato⁹ habla de la introducción a la administración moderna de personas, la administración de recursos humanos en un ambiente dinámico y competitivo, planeación estratégica de recursos humanos, reclutamiento de personal, selección de personal, orientación de las personas, modelado del trabajo, evaluación del desempeño, remuneración, programas de incentivos, prestaciones y servicios, capacitación, desarrollo de las personas y las organizaciones, relaciones con los empleados, higiene, seguridad y calidad de vida, base de datos y sistemas de información de recursos humanos, evaluación de la función de administración de recursos humanos, por lo anterior es considerado uno de los autores más relevantes en el tema ya que es muy completo y fácil de entender.

6.1.1.2 Ángel Duarte. En su trabajo Ángel Duarte¹⁰ determina los elementos más importantes de la gestión del talento humano como agentes de cambio y fuentes de valor agregado para el cumplimiento de los objetivos estratégicos de las instituciones de educación superior.

6.1.1.3 Corzo Vega. Según Corzo Vega¹¹, él tiene un diseño de un modelo de gestión del talento humano para aumentar la eficacia y eficiencia de las micro, pequeñas y medianas empresas. Describe además el contexto global de la Mipymes en Colombia.

6.1.1.4 Casas Ruíz. El autor Casas Ruiz¹² habla del estudio de factibilidad para la creación de una empresa, dedicada a la asesoría y consultoría en Gestión del Talento Humano en la ciudad de Bogotá, Creciendo con Talento, es el resultado del trabajo juicioso y dedicado de una estudiante de Ingeniería Industrial; con inquietudes sociales en beneficio de la evolución comercial y el desarrollo de una cultura empresarial basada en el crecimiento productivo, personal y social.

La metodología de trabajo empleada para materializar la propuesta es análisis crítico y propositivo, donde se analiza el contexto comercial en la ciudad de Bogotá,

⁹ Ibid., p. 13.

¹⁰ ANGEL DUARTE, Mario David. Importancia de la gestión del talento humano en las instituciones de educación superior. [Repositorio digital]. Trabajo de grado. Especialista en Gerencia del Talento Humano. Fundación Universidad de América. Facultad De Educación Permanente y Avanzada. Bogotá, D.C. 2006, p. 10. [Consultado 10, abril, 2019]. Archivo en pdf. Disponible en: <https://cutt.ly/KpyVguo>

¹¹ CORZO VEGA, Alex Eduardo. Modelo de implementación de un sistema de gestión del talento humano en Mipymes. [Repositorio digital]. Trabajo de grado. Especialista en Gerencia de la Calidad. Fundación Universidad de América. Facultad De Educación Permanente y Avanzada. Bogotá, D.C. 2009, p. 13. [Consultado 10, abril, 2019]. Archivo en pdf. Disponible en: <https://cutt.ly/1pyNcJ8>

¹² CASAS RUIZ, Carolina and ARCHER, Francisco. Estudio de factibilidad para la creación de una Empresa dedicada a la asesoría y consultoría en gestión del talento humano en la ciudad de Bogotá. [Repositorio digital]. Trabajo de grado. Ingeniero Industrial. Fundación Universidad de América. Facultad de Ingenierías. Bogotá, D.C. 2007, p. 17. [Consultado 10, abril, 2019]. Archivo en pdf. Disponible en: <https://cutt.ly/9pyMMzc>

a través de: informes estadísticos de Cámara y Comercio, el tratado de libre comercio TLC entre Colombia y Estados Unidos, posibilidades laborales de los profesionales bogotanos, pensamiento empresarial que responde a las políticas de emprendimiento del gobierno nacional y la experiencia académica y social de una estudiante de ingeniería.

Lo anterior dando como resultado un proyecto de inversión, en la creación de una empresa, creciendo con Talento, que se cimienta en el talento humano y el fortalecimiento de las competencias laborales, como indicadores de productividad y efectividad en ambientes laborales. La propuesta es fortalecer el mayor activo de las empresas, sus trabajadores, desarrollando una cultura de empoderamiento, corresponsabilidad, efectividad y productividad; que por nuestro entorno social recrea aspectos necesarios para emerger en contextos globalizados.

De la experiencia se puede concluir, que en este tipo de proyectos de inversión donde se trabaja con intangibles, la práctica académica es de mayor exigencia, debido a la necesidad de sistematizar métodos, mediante el análisis de muestras (encuestas) y de relaciones comerciales globales, que permitan encontrar el referente de valoración objetiva para la determinación de la creación de empresas de servicios.

6.1.1.5 Mesa Vélez. En el desarrollo de su documento Mesa Vélez¹³ inicialmente describe como ha sido la evolución de la gestión del talento humano al interior de las organizaciones, desde sus inicios como un área más de la empresa cuya función era proveer un insumo más para los procesos productivos hasta la concepción de apoyo estratégico en la planeación y la consecución de los objetivos de la organización.

Para entender que hace a una empresa competitiva, se desarrolla el concepto de productividad, explicando cuales son los factores que la definen, como se puede medir dicha productividad con el fin de compararla contra unas metas, así como que condiciones afectan los niveles de productividad de una empresa. Como la gestión del talento humano es canalizada por el área de gestión humana de las empresas, se caracterizan los procesos que internamente desarrollan con el fin de incorporar, mantener y agregar valor a las personas que se vinculan con la organización.

De igual forma, se detallan las relaciones con los demás actores que intervienen en la gestión del capital humano para determinar cómo contribuyen a la consecución de los objetivos de la organización. Dado que las empresas constructoras tienen características atípicas que las diferencian de las demás organizaciones, se

¹³ MESA VELEZ, Laura, Del Pilar and ROMERO ARCHBOLD, María Margarita. Influencia de la gestión del talento humano en la productividad de las empresas constructoras. [Repositorio digital]. Trabajo de grado. Especialista en Gerencia de Empresas Constructoras. Fundación Universidad de América. Facultad De Educación Permanente y Avanzada. Bogotá, D.C. 2011, p. 14. [Consultado 10, abril, 2019]. Archivo en pdf. Disponible en: <https://cutt.ly/Lpy0aGO>

estudian las diferentes estructuras organizacionales que han surgido y sus rasgos representativos así como las relaciones que se tejen a su interior, para así enmarcar la empresa constructora dentro de estas estructuras genéricas y determinar qué elementos de su estructura facilitan la aplicación de las prácticas de gestión del talento humano enfocadas a la mejora de la productividad.

Finalmente, habiendo definido las dificultades que presentan las empresas constructoras en su estructura y sabiendo que prácticas de gestión humana generan valor se presenta las posibles estrategias que una empresa constructora puede aplicar para que su productividad se vea incrementada por medio de la adecuada gestión del talento humano.

6.1.1.6 Butrón Palacio. Según la investigación de Butrón Palacio¹⁴, el busca describir y analizar las estrategias gerenciales en las empresas constructoras para la gestión del talento humano en este tipo de empresas en la ciudad de Barranquilla.

Para llevar a cabo lo anterior se plantea realizar un estudio descriptivo, cualitativo, con el uso de herramientas e instrumentos como la observación y la realización de encuestas que permitan describir la forma en que se planea, se actúa, se verifica y se implementa acciones de mejora en la gestión del talento humano, teniendo en cuenta el ciclo del PHVA (Planear, hacer, verificar y actuar) de los sistemas de gestión de calidad.

El objetivo final del proyecto es analizar si en las empresas constructoras del Caribe colombiano, más específicamente en la ciudad de Barranquilla se están implementando estrategias para la gestión del talento humano que vayan acorde a las nuevas tendencias y requerimientos tanto del mercado laboral, como los sistemas de calidad, que tanta influencia tienen hoy en día en el nivel de competitividad y permanencia en los mercados locales, nacionales e internacionales para este tipo de empresas.

6.1.1.7 Rincón Rivera. En su trabajo de grado Rincón Rivera¹⁵ presenta una propuesta de mejoramiento del proceso de capacitación para la empresa Petrobras Colombia se orienta sobre la descripción de los fenómenos relacionados con el proceso de capacitación liderado por la Gerencia de Recursos Humanos (RHUM) de la empresa señalada, perteneciente al sector de hidrocarburos.

¹⁴ BUTRON PALACIO, Renier Fernando. Estrategias gerenciales para la gestión del talento humano en las empresas constructoras. [Repositorio digital]. Trabajo de grado. Especialista en Gerencia de Empresas Constructoras. Fundación Universidad de América. Facultad De Educación Permanente y Avanzada. Bogotá, D.C. 2010, p. 11. [Consultado 10, abril, 2019]. Archivo en pdf. Disponible en: <https://cutt.ly/Jpy2yPx>

¹⁵ RINCÓN RIVERA, Angélica and VILLA CAMACHO, María Eugenia. Propuesta de mejoramiento del proceso de capacitación para Petrobras Colombia. [Repositorio digital]. Trabajo de grado. Especialista en Gerencia del Talento Humano. Fundación Universidad de América. Facultad De Educación Permanente y Avanzada. Bogotá, D.C. 2011, p. 15. [Consultado 10, abril, 2019]. Archivo en pdf. Disponible en: <https://cutt.ly/cpy26xK>

Como resultado de este trabajo se consolidó una propuesta de mejoramiento estructurada bajo los criterios estratégicos y operativos, dentro de los cuales destacamos: la conceptualización del direccionamiento estratégico de Capacitación, la reelaboración de estándar \2013 política, el diseño y diagramación de los subprocesos, la construcción de matrices de operacionalización, control, seguimiento y medición. Se pudo concluir que el proceso de capacitación para Petrobras Colombia se torna en uno de sus pilares estratégicos en la medida en que contribuye al desarrollo de su capital humano y orienta los resultados de la organización hacia las metas que en términos de sostenibilidad, rentabilidad y excelencia operativa se han establecido en el cuadro de mando integral de la empresa.

6.1.1.8 Martha Alles. De acuerdo a la autora Alles¹⁶ quien presenta un ordenado método de estudio de las competencias y los caminos para lograr un optimizado desarrollo del talento humano. El modelo de la autora se basa en el importante desafío de estudiar de manera sistemática las competencias derivadas del talento humano con la implementación de los medios para favorecer el desarrollo de dicho talento.

Martha Alles parte de la siguiente pregunta: ¿es el talento un don, un regalo de los dioses, o es algo adquirido por el aprendizaje? Hace un pormenorizado análisis de las capacidades o competencias que se derivan de aquel talento, abordando el estudio de las mismas y los distintos métodos para su desarrollo. ¿Cómo despertar esas potencialidades? ¿Cómo desarrollar ese talento que podemos inferir del estudio de las conductas agrupadas en competencias?

Esta es la inquietud que parece mover a la autora. Alles nos propone el estudio de una serie de competencias: prudencia, ética, liderazgo, comunicación, etc., a través de las conductas manifiestas, de aquello que puede “verse” a partir del comportamiento del individuo, sin perder de vista que la génesis de dichas conductas anida en lo más profundo de la personalidad. La autora subraya que los comportamientos o conductas (ya sea algo que se dice o algo que se hace) son la parte visible de las competencias, y que es posible mejorarlas actuando sobre los propios comportamientos. El camino para lograr estos cambios no es fácil; requiere metodología, esfuerzo, tiempo y, sobre todo, una clara motivación personal.

En general, la capacitación en nuestro medio se ha basado en la instrucción, escasamente en nuestra formación, lo cual ha puesto en evidencia que la mera transmisión de conocimientos es insuficiente para lograr modificaciones en los comportamientos. De ello se desprende que es necesario trabajar desde otros ángulos, con nuevos enfoques que permitan el desarrollo del talento ubicado en las bases de nuestra personalidad, recordando que con el término competencia se hace

¹⁶ ALLES, Martha Alicia. Desarrollo del talento humano basado en competencias. Buenos Aires: Granica, 2008. p. 58.

referencia a las características de personalidad, devenidas comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo.

6.1.1.9 Ortegón Torres. Como lo menciona Ortegón Torres¹⁷ tiene como propósito mostrar el bienestar laboral y su incidencia en la productividad de la empresa Proalpet S.A, siguiendo los actuales lineamientos del mercado, mediante el diseño de un modelo que permitirá a la empresa ofrecer alternativas integrales en este aspecto de la Gestión Humana, relacionando el bienestar y la cultura organizacional, como medio a la obtención de la satisfacción de sus trabajadores.

El Bienestar Laboral es un factor que permite establecer la relación directa entre la satisfacción de la gente con su trabajo, los resultados económicos de la empresa, la satisfacción de los clientes y las condiciones internas para la dirección empresarial, una de las inquietudes que surgen en este proyecto es qué relación puede existir entre el bienestar laboral y las características de la cultura organizacional, los estudios de los diferentes autores nos permiten suponer alguna asociación entre estas dos variables, se ha verificado que la cultura orientada a las personas tiene efectos importantes sobre la satisfacción del trabajo, el compromiso y la estabilidad laboral, generando resultados positivos en la productividad.

6.1.1.10 William Werther. Según Werther¹⁸ habla sobre desafíos del entorno, gestión internacional del capital humano, análisis y diseño de puestos, planeación del capital humano, reclutamiento, identificación del talento, inducción, ubicación y separación, capacitación y desarrollo, planeación de la carrera profesional, administración de sueldos y salarios, sistemas de compensaciones, seguridad e higiene, desafíos de la cultura organizacional, relaciones de la empresa con el sindicato, evaluación y perspectivas a futuro.

6.1.1.11 Mantilla Fuentes y de Los Ángeles Rojas Fárez. Según el Abstract de los autores Mantilla Fuentes y de los Ángeles Rojas Fárez¹⁹, evalúan la aplicación metodológica de la Organización y Administración por Procesos y su incidencia en la planificación del talento humano en el sector público ecuatoriano, en base al marco normativo vigente en el período de análisis. De los seis ministerios

¹⁷ ORTEGON TORRES, Carol Yamile and VILLA CAMACHO, María Eugenia. El bienestar laboral y su incidencia en la productividad de la empresa Proalpet S.A. [Repositorio digital]. Trabajo de grado. Especialista en Gerencia del Talento Humano. Fundación Universidad de América. Facultad De Educación Permanente y Avanzada. Bogotá, D.C. 2012, p. 16. [Consultado 10, abril, 2019]. Archivo en pdf. Disponible en: <https://cutt.ly/vpueRZX>

¹⁸ WERTHER, William B., *et al.* Administración de personal y recursos humanos: El capital humano de las empresas. México: Mc Graw Hill, 2008.

¹⁹ MANTILLA FUENTES, Andrés Mauricio and de los Ángeles, Rojas F. Realidad de las estructuras organizacionales en el sector público ecuatoriano 2007- 2016. En: Ciencias Administrativas. [Complementary Index]. s.l. ene-jun vol. 7, no. 13. 2019, p. 79. ISSN: 00096784. [Consultado 15, abril, 2019]. Archivo en pdf. Disponible en: <https://cutt.ly/vptUARL>

coordinadores existentes hasta abril del 2017, se seleccionó para el estudio el Ministerio Coordinador de Desarrollo Social, con sus ministerios adscritos, y se analizó la información publicada en la página web de cada institución, de obligado cumplimiento por la Ley Orgánica de Transparencia y Acceso a la Información Pública.

Se evidenció que estas instituciones han observado parcialmente tanto la Norma Técnica de Administración de Procesos, como la del Subsistema de Planificación de Recursos Humanos, dejando abierta la posibilidad de crear nuevos productos o servicios, lo que implica formular nuevos procesos que "justifiquen" la demanda del número de servidores, especialmente en los macroprocesos adjetivos que gestionan procesos administrativos, en detrimento de los macroprocesos agregadores de valor, relacionados con la misión institucional.

De esta manera, se provoca un desequilibrio en la asignación de servidores, con un exceso de personal en los macroprocesos adjetivos y/o insuficiente personal en los agregadores de valor y gobernantes, con el consiguiente impacto presupuestario.

6.1.1.12 Inés Carrasco. En el abstract de su artículo Inés Carrasco²⁰ dice que desde hace más de una década el jazz ha sido utilizado como metáfora al momento de referirse a estilos de liderazgo y desempeño en equipo. En su artículo retoma dicho postulado y describe cómo esta interesante analogía es usada como herramienta para gestionar el talento dentro de las organizaciones promoviendo la creatividad individual del recurso humano y logrando un ensamble a modo de equipo que permita lograr una efectiva consecución de los objetivos planteados por las organizaciones actuales.

Se condujo una investigación de base documental la cual resume brevemente el estado del arte en referencia al liderazgo y su rol en la gestión del talento y el jazz como mentalidad de líderes para promover la creatividad a través de la improvisación.

El artículo describe prácticas de las bandas de jazz y su aplicación en el contexto organizacional y se cuestiona si dichas prácticas empleadas por grandes corporaciones son aplicables al entorno latinoamericano.

6.1.1.13 Gavagnin Taffarel. De acuerdo al abstract de su artículo Gavagnin Taffarel²¹ trata sobre la necesidad de identificar y caracterizar las capacidades

²⁰ INÉS CARRASCO, Rosa. Retomando la metáfora del jazz para el desarrollo y gestión del talento en la organización. En: Palermo Business Review. [Complementary Index]. s.l. Nov no. 16. 2017, p. 75. ISSN: 03285715. [Consultado 15, abril, 2019]. Archivo en pdf. Disponible en: <https://cutt.ly/fputtUU>

²¹ GAVAGNIN TAFFAREL, Osvaldo Jorge. Talento humano, liderazgo y competencias en una organización inteligente. En: Revista Alternativa Financiera. [Fuente Académica Premier]. s.l. vol. 7, no. 1. 2012, p. 9-11. ISSN: 1819-5059. [Consultado 15, abril, 2019]. Archivo en pdf. Disponible en: <https://cutt.ly/QpuyBRW>

humanas que devienen en competencias básicas, de liderazgo y funcionales del talento humano, y que garantizan, a través de una estrategia de aprendizaje, el éxito y los resultados de una organización inteligente y su protagonismo en el actual mundo globalizado.

6.1.1.14 Tejedo-Romero y Esteves De Araújo. Como lo indican en su abstract los autores Tejedo-Romero y Esteves De Araújo²² dicen que los recursos de naturaleza intangible se han convertido en los bienes más importantes que poseen las empresas para generar riqueza de manera sostenible, en concreto el Capital Humano.

Sin embargo, el éxito y supervivencia de la empresa se encuentra sometida a la aprobación de sus grupos de interés (stakeholders). Por ello, las empresas deben adoptar medidas para garantizar que sus actuaciones sean percibidas por sus stakeholders como legítimas; una manera para legitimarse es mediante el suministro de información voluntaria.

Por tanto, bajo el marco de la Teoría de la Legitimidad y de los Stakeholders, nuestro objetivo es analizar cómo las empresas españolas están informando de manera voluntaria sobre su Capital Humano en los informes anuales, desde una doble perspectiva informativa: la generación de intangibles (conocimiento) y la responsabilidad social. Así, usando la metodología del análisis de contenido, la evidencia empírica muestra que las empresas españolas suministran escasa información acerca de su Capital Humano, siendo los temas relacionados con la formación y el desarrollo de los empleados los más divulgados.

No obstante, y con respecto a la responsabilidad social, hay que destacar la tendencia alcista por parte de las empresas a suministrar información relativa a la política de igualdad y diversidad, la prevención de riesgos laborales y las relaciones entre empleadores y empleados.

6.1.1.15 García García. En su artículo García García²³ discurre sobre diez cambios cruciales que se deben implementar en el ambiente empresarial. El autor comenta sobre la integración de nuevas tecnologías, la adaptación a cambios sociales y económicos, y la re-estructuración organizacional. También se considera el rol del personal de los recursos humanos en la implementación de estos cambios.

²² TEJEDO-ROMERO, FRANCISCA and ARA, ESTEVES DE. Información del Capital Humano: la generación de intangibles y la responsabilidad social. En: Cuadernos De Gestión. [RCAAP]. s.l. vol. 16, no. 1. 2016, p. 125-144. [Consultado 15, abril, 2019]. Archivo en pdf. Disponible en: <https://cutt.ly/Apuokki>

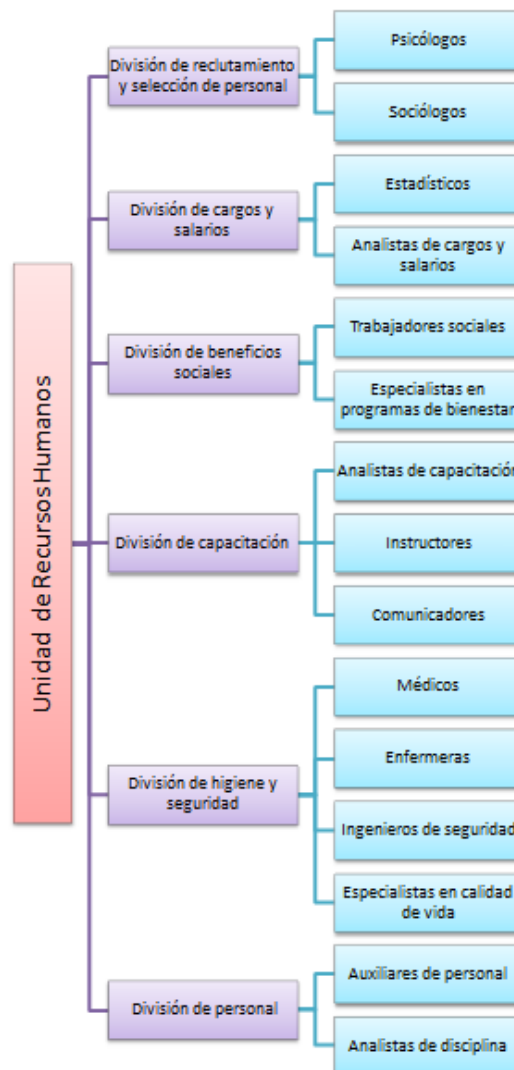
²³ GARCÍA GARCÍA, Santiago. Recursos Humanos: 10 razones por las que necesita un cambio. En: Revista Istmo. [Complementary Index]. s.l. ago/sep vol. 56, no. 333. 2014, p. 22. ISSN: 14046024. [Consultado 15, abril, 2019]. Archivo en pdf. Disponible en: <https://cutt.ly/Wpudp4S>

6.2 ESTRUCTURA DEL ÁREA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

La estructura del área de Gestión del Talento Humano dentro de una organización se caracteriza por la departamentalización en la cual se puede observar la funcionalidad de cada una de los procesos que se realizan, de tal forma que aunque cada sector este de cierta forma separado funcione en conjunto con el otro de manera coordinada con el fin de tener una integración y colaboración mutua.

A continuación, se puede observar en la Figura 1 cada una de las divisiones que tiene el departamento de recursos humanos dentro de una compañía con los profesionales que cada una de ellas tiene para su correcto funcionamiento.

Figura 2. Estructura Área de Gestión del Talento Humano.



Fuente: CHIAVENATO, Idalberto. Gestión del talento humano. Traducido por Germán Villamizar. Bogotá D.C.: McGraw-Hill, 2002. p 16.

Como se encuentra menciona en la Figura 1, la Unidad de Recursos Humanos cuenta con 6 divisiones las cuales tienen las siguientes características:

6.2.1 División de reclutamiento y selección de personal. Se llevan a cabo procesos de admisión e integración del personal nuevo en la empresa, comúnmente se le llama suministro y provisión de personas. Los profesionales que laboran en esta división son psicólogos y sociólogos.

6.2.2 División de cargos y salarios. Se llevan a cabo procesos de aplicación y organización de las actividades a desarrollar del personal de la empresa, realizando un acompañamiento y orientación por parte de la compañía al desempeño de sus trabajadores en sus puestos de trabajo y cargos, y a su vez realizando la evaluación del desempeño de los mismo. Los profesionales que laboran en esta división son estadísticos y analistas de cargos y salarios.

6.2.3 División de beneficios sociales. Se llevan a cabo procesos de compensación y recompensa del personal de la empresa, de tal forma que se genere una motivación y bienestar con la satisfacción de las necesidades individuales más relevantes. En esta división también se incluyen incentivos como beneficios, recompensas, remuneraciones, prestaciones y servicios sociales. Los profesionales que laboran en esta división son trabajadores sociales y especialistas en programas de bienestar.

6.2.4 División de capacitación. Se llevan a cabo procesos de desarrollo del personal de la empresa por medio de programas de capacitación, entrenamiento y formación personal y profesional, mejorando el desarrollo de habilidades, competencias y comunicación dentro de la compañía. Los profesionales que laboran en esta división son analistas de capacitación, instructores y comunicadores.

6.2.5 División de higiene y seguridad. Se llevan a cabo procesos de retención y mantenimiento del personal de la empresa creando ambientes de satisfacción psicológica de tal forma que la realización de labores sea agradable. También se administran aspectos generales como seguridad, disciplina, higiene, calidad de vida, cultura organizacional y relaciones sindicales. Los profesionales que laboran en esta división son médicos, enfermeras, ingenieros de seguridad, especialistas en calidad de vida y negociadores sindicales.

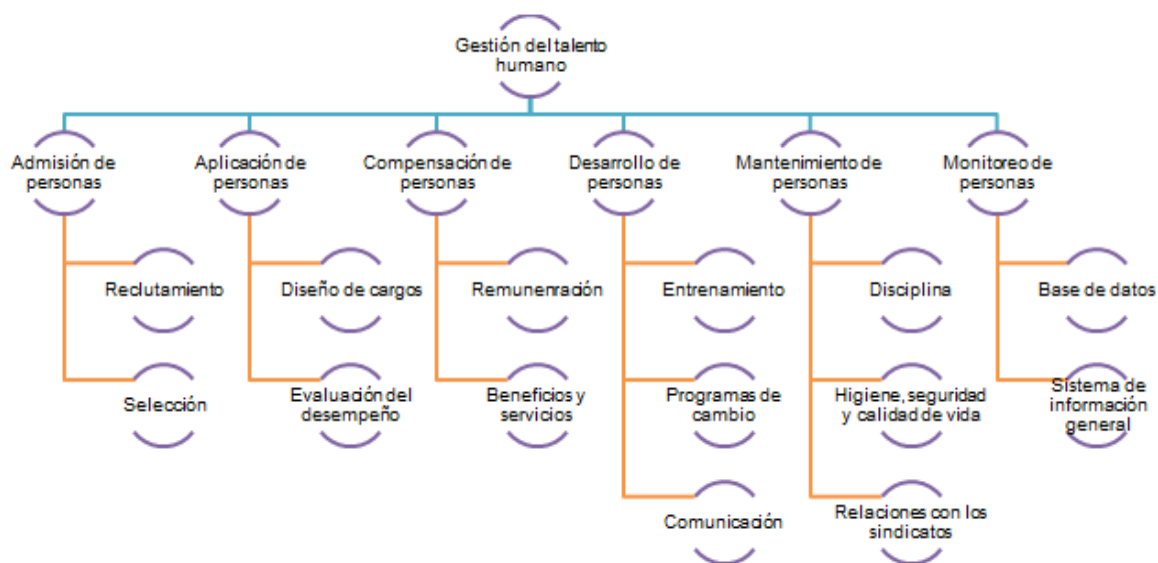
6.2.6 División de personal. Se llevan a cabo procesos de evaluación y auditoria del personal de la empresa por medio de su control y seguimiento en el desempeño de las actividades que desarrollan, con verificación de resultados en bases de datos. Los profesionales que laboran en esta división son auxiliares de personal y analistas de personal.

6.3 LOS PROCESOS DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

En la actualidad la gestión del talento humano tiene varios procesos en los cuales se integran actividades muy importantes para la administración del recurso humano de la organización dando una guía en políticas y practicas a los gerentes que tienen como labor la dirección de recursos humanos y las responsabilidades que esta conlleva.

A continuación se puede observar en la Figura 2 los procesos de la gestión del talento humano y sus divisiones con las funciones que cada uno de ellos tiene a cargo.

Figura 3. Procesos de la Gestión del Talento Humano.



Fuente: CHIAVENATO, Idalberto. Gestión del talento humano. Traducido por Germán Villamizar. Bogotá D.C.: McGraw-Hill, 2002. p 13.

Todos estos procesos y sus divisiones van muy relacionados entre si, y el correcto funcionamiento de cada uno de ellos hace que los procesos dentro de la compañía sean eficaces, pues si en uno de ellos se presentan fallas, los otros se van a ver igualmente afectados.

Cada uno de estos procesos y sus características principales y generales que tienen dentro de las compañías están a continuación:

6.3.1 Admisión de personas. Tiene a cargo los procesos de incorporación del personal que hace parte del mercado laboral a la compañía con diferentes filtros para escoger los mejores candidatos y entrenarlos, que posteriormente se

seleccionaran los mas adecuados y que satisfagan las necesidades que se tiene como organización.

6.3.2 Aplicación de personas. Se encarga de asignar y posicionar al personal nuevo en la compañía en sus respectivos cargos, integrándolos y posicionándolos en sus labores y tareas de tal forma que puedan mantener continuidad laboral dentro de la organización y posteriormente su evaluación al desempeño.

6.3.3 Compensación de personas. Su principal actividad es encargarse de los procesos de incentivos y recompensas al personal de la compañía, por medio de la remuneración, beneficios y los servicios que se ofrecen a los trabajadores de la organización.

6.3.4 Desarrollo de personas. El aprendizaje continuo y el cambio en la cultura organizacional y el comportamiento son la base de este proceso pues es el encargado de entrenar y evaluar los resultados del personal de la compañía para el buen desarrollo profesional encaminado hacia una mejora gradual en el desempeño tanto individual como de la organización.

6.3.5 Mantenimiento de personas. Se dedica a mantener las condiciones laborales del personal de la compañía como las relaciones con los sindicatos, el bienestar de los trabajadores que se materializa en la higiene, las condiciones ambientales, la estabilidad psicológica, la seguridad y todas las condiciones que representen calidad de vida en el lugar de trabajo de cada uno de los empleados.

6.3.6 Monitoreo de personas. En las organizaciones el monitoreo del comportamiento del personal dentro de la misma es uno de los objetivos mas importantes, ya que el establecimiento del control hace que la recolección de datos de las actividades que se llevan a cabo sea eficiente y con ello poder hacer una retroalimentación acorde a lo que como compañía se busca.

7.DISEÑO METODOLÓGICO

La información necesaria para realizar el presente trabajo de grado requiere ser de calidad y de fuentes confiables de tal manera que no se utilice información errada ya que al ser una monografía para una especialización necesita ser la adecuada para un trabajo de grado como este. Por tanto la información que en este caso se consulta, se centra en la gestión del talento humano más exactamente su estructura y desarrollo dentro de una compañía.

La universidad América facilita fuentes de búsqueda necesarias y a la altura de este trabajo de grado como bases de datos con licencias vigentes, un amplio catálogo de libros y revistas en físico y digital, permitiendo al estudiante realizar consultas tanto dentro de las diferentes sedes (Campus de los Cerros y Sede de Posgrados) como fuera de ellos. Siendo este el método de investigación que se ajusta a este trabajo.

8. CAPITULO I. ESTRUCTURA Y DESARROLLO DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN EL INTERIOR DE UNA COMPAÑÍA

José Noguera²⁴ en su trabajo de grado habla sobre sobre como la globalización y la competitividad que se genera en todos los procesos económicos entre los diferentes países, crea en las empresas nacionales la necesidad de encontrar ventajas competitivas y frente a esto surge una fuerte tendencia mundial a considerar de forma importante y central en todos los proceso de la organización a los seres humanos, como ya se ha mencionado anteriormente, sin embrago en Colombia aún falta hacer una apropiación más profunda de esta visión en las organizaciones, pues aunque se trate de poner en práctica, se han quedado implícitamente con las concepciones de las teorías clásicas de la administración donde el trabajador es considerado como una herramienta más para los fines productivos, dejando de la lado los objetivos personales de sus colaboradores con una pobre búsqueda o hasta inexistente de la alineación de estos objetivos de sus trabajadores con los de la empresa, perdiendo la posibilidad de contribuir al desarrollo de potencialidades y habilidades de sus colaboradores en un beneficio mutuo que permita crear un sentido de pertenencia y orientación al logro para alcanzar el éxito en la organización.

También menciona que en la nueva perspectiva económica se retoman conceptos como el de competencias laborales, basados en los postulados del psicólogo Goleman con sus afirmaciones sobre la inteligencia emocional que ya hace sus atisbos en la Gestión del Talento Humano en Colombia. Estos cambios hacen necesario que las funciones de dirección no solamente se centren en la planificación, el liderazgo, la organización y el control, más bien exige un sistema de gestión global.

Además dice que empiezan a aparecer nuevos términos dentro de la Gestión del Talento Humano como: capital intelectual y potencial humano. Se cambian las anteriores definiciones de Recurso Humano ya que se considera al hombre como un sustituible, y se cataloga a la persona como un instrumento, por lo cual se considera más adecuado el usar el término de Talento Humano de esta forma los trabajadores pueden ser vistos como el activo más importante y de ventaja estratégica de la organización.

²⁴ NOGUERA, José. La gestión del talento humano en las empresas colombianas una forma de hacerle frente al fenómeno de la globalización económica. [Repositorio Digital], Trabajo de grado. Administrador de empresas. Universidad Militar Nueva Granada. Facultad de Estudios a Distancia. Bogotá. 2015. p. 14 [Consultado 15, mayo, 2020]. Archivo en pdf. Disponible en: <https://cutt.ly/VptKXGC>

9. CAPITULO II. POSICIONAMIENTO DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN CUANTO A PUBLICACIONES A NIVEL MUNDIAL












A continuación se muestra como es el posicionamiento de la gestión del talento humano en cuanto a publicaciones a nivel mundial mediante tres mediciones, la primera country rankings, la segunda comparación mundial en categorías y áreas y la tercera journal ranking.

9.1 COUNTRY RANKINGS

- Subject area: Business, Management and Accounting
- Subject category: Organizational Behavior and Human Resource Management
- Region: All
- Years: 1996 -2017

En esta categoría se observa como la información anterior al año 1996 no está disponible ya que se puede decir que no era relevante la cantidad de documentos publicados sobre el tema, por lo tanto de ahí en adelante si se hicieron poco a poco más concurridas las publicaciones hasta la actualidad. En cuanto al índice H, Colombia se encuentra posicionado en el puesto número 52 lo cual quiere decir que el avance en publicaciones es bajo con respecto a estados unidos que ocupa el puesto número 1.

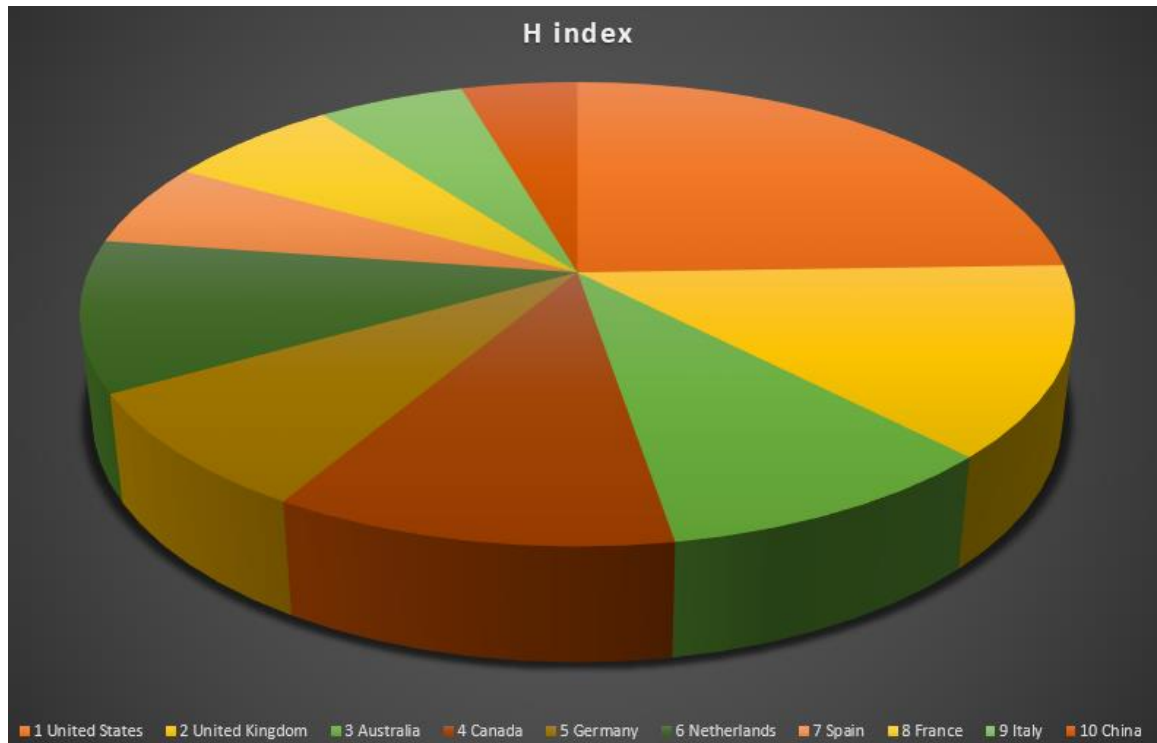
Tabla 1. Posición de Colombia respecto a los 10 primeros países con mayor índice H. Subject area: Business, Management and Accounting. Subject category: Organizational Behavior and Human Resource.

	Country	↓ Documents	Citable documents	Citations	Self-Citations	Citations per Document	H index
1	 United States	34373	32637	785653	351316	22.86	289
2	 United Kingdom	13287	12831	231609	76698	17.43	156
3	 Australia	5981	5800	91933	19495	15.37	114
4	 Canada	4480	4361	97493	13973	21.76	131
5	 Germany	4456	4309	63317	15069	14.21	98
6	 Netherlands	3360	3275	81665	14328	24.31	124
7	 Spain	2456	2408	26789	5448	10.91	69
8	 France	2452	2363	33295	4044	13.58	79
9	 Italy	1873	1842	24775	5121	13.23	67
10	 China	1564	1538	16601	3309	10.61	53
52	 Colombia	110	110	1240	60	11.27	15

Fuente: Base de datos Scimago Journal & Country Rank

En la tabla 1 se muestra según el posicionamiento de índice H como Colombia ocupa el puesto 52, también se muestra que países ocupan los 10 primeros lugares en cuanto a este índice, el número de documentos publicados, los documentos citables, citas realizadas, auto citas y citas por documento de cada uno de los países que allí se encuentran y porque ocupan ese lugar o posición en la que se encuentran en el tema de talento humano.

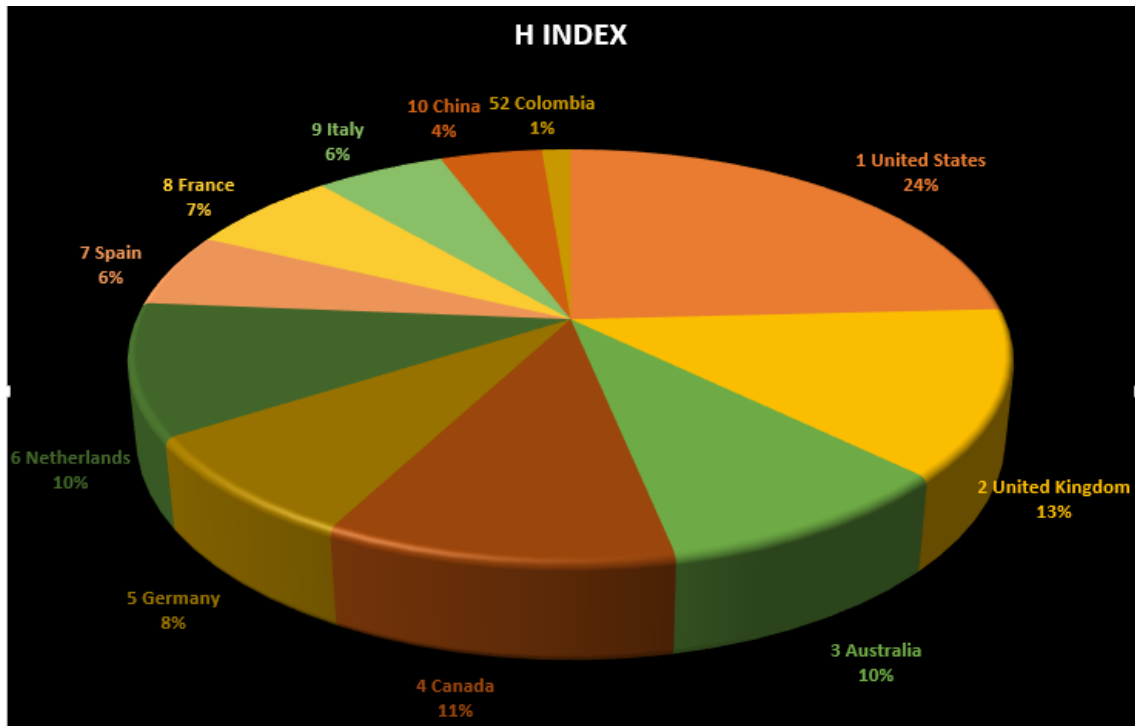
Grafico 1. Representación de la posición de los 10 países con mayor índice H. Subject area: Business, Management and Accounting. Subject category: Organizational Behavior and Human Resource.



Fuente: Base de datos Scimago Journal & Country Rank

En el grafico 1 se muestra una distribución por colores de los países que ocupan los 10 primeros lugares de acuerdo al índice H, la publicación de documentos, documentos citables, citas realizadas, auto citas y citas por documento de cada uno de los países que allí se encuentran en el tema de talento humano. Se relaciona con la tabla 1 en la que también menciono este tema e información.

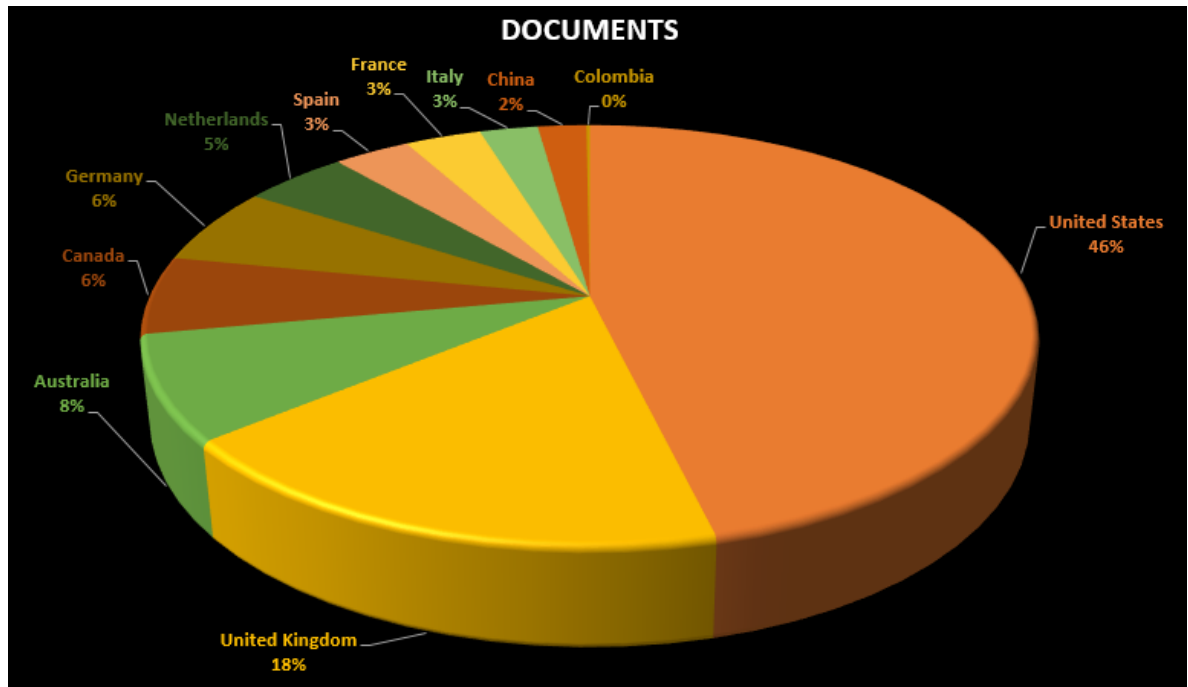
Grafico 2. Representación de la posición de Colombia respecto a los 10 primeros países con mayor índice H. Subject area: Business, Management and Accounting. Subject category: Organizational Behavior and Human Resource.



Fuente: Base de datos Scimago Journal & Country Rank

En el grafico 2 se muestra una distribución porcentual de Colombia en el puesto 52 y de los países que ocupan los 10 primeros lugares de acuerdo al índice H, la publicación de documentos, documentos citables, citas realizadas, auto citas y citas por documento de cada uno de los países que allí se encuentran en el tema de talento humano. Se relaciona también con la tabla 1 en la que se menciona este tema e información.

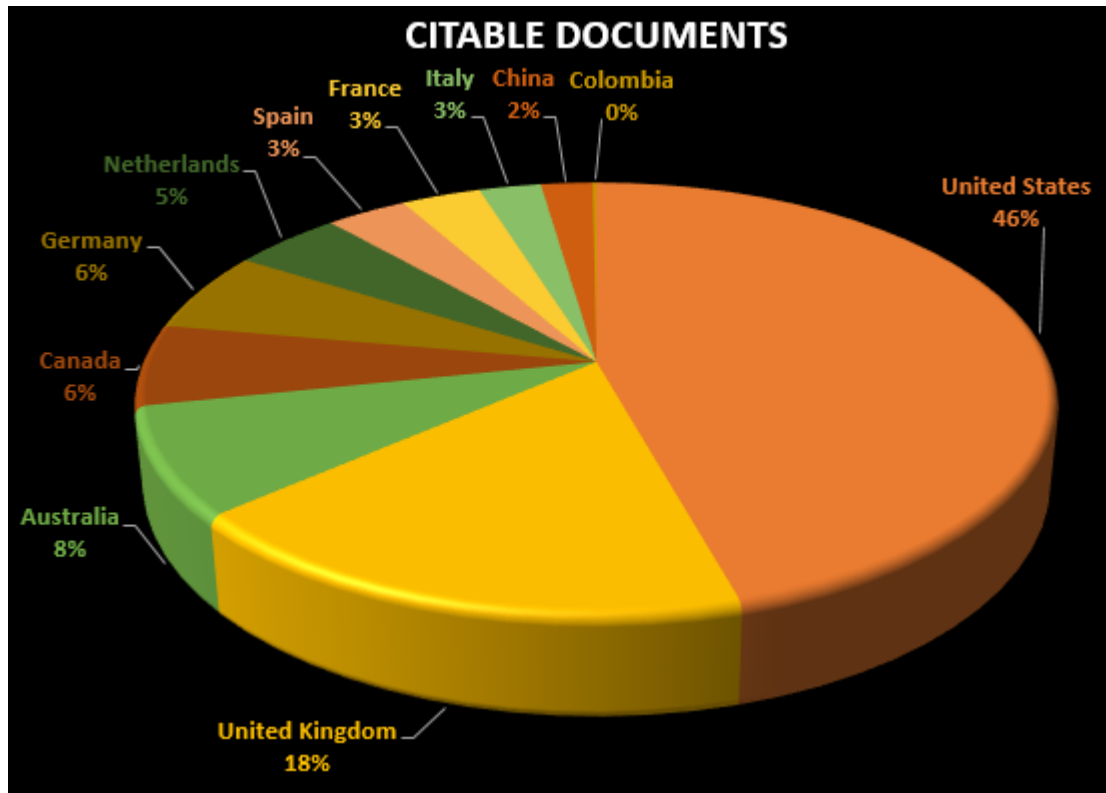
Grafico 3. Representación de la posición de Colombia respecto a los 10 primeros países con mayor número de documentos. Subject area: Business, Management and Accounting. Subject category: Organizational Behavior and Human Resource.



Fuente: Base de datos Scimago Journal & Country Rank

En el grafico 3 se muestra una distribución porcentual de los documentos publicados sobre el tema de talento humano. Se observa como es el porcentaje de Colombia frente a los países que ocupan los 10 primeros lugares, que también a su vez, tienen sus respectivos porcentajes. También se relaciona con la tabla 1 en la que se mencionó este tema e información.

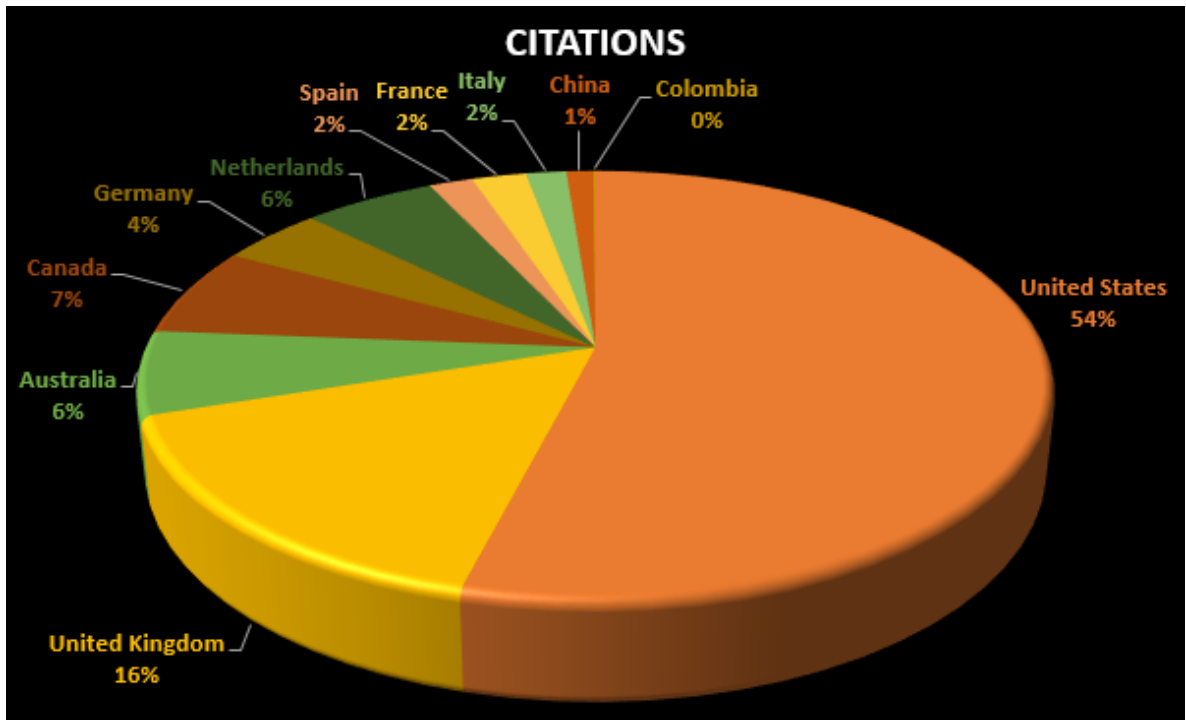
Grafico 4. Representación de la posición de Colombia respecto a los 10 primeros países con mayor número de documentos citables. Subject area: Business, Management and Accounting. Subject category: Organizational Behavior and Human Resource.



Fuente: Base de datos Scimago Journal & Country Rank

En el grafico 4 se muestra una distribución porcentual de los documentos citables sobre el tema de talento humano. Se observa como es el porcentaje de Colombia frente a los países que ocupan los 10 primeros lugares, que también a su vez, tienen sus respectivos porcentajes. También se relaciona con la tabla 1 en la que se mencionó este tema e información.

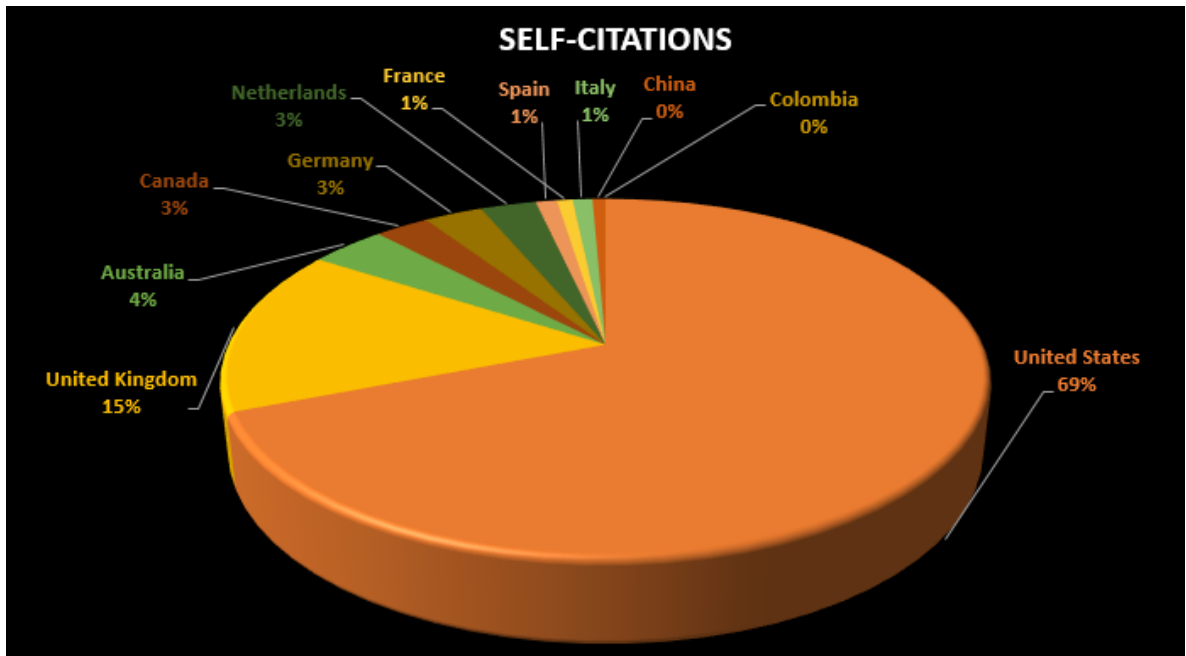
Grafico 5. Representación de la posición de Colombia respecto a los 10 primeros países con mayor número de citas. Subject area: Business, Management and Accounting. Subject category: Organizational Behavior and Human Resource.



Fuente: Base de datos Scimago Journal & Country Rank

En el grafico 5 se muestra una distribución porcentual de las citas sobre el tema de talento humano. Se observa como es el porcentaje de Colombia frente a los países que ocupan los 10 primeros lugares, que también a su vez, tienen sus respectivos porcentajes. También se relaciona con la tabla 1 en la que se mencionó este tema e información.

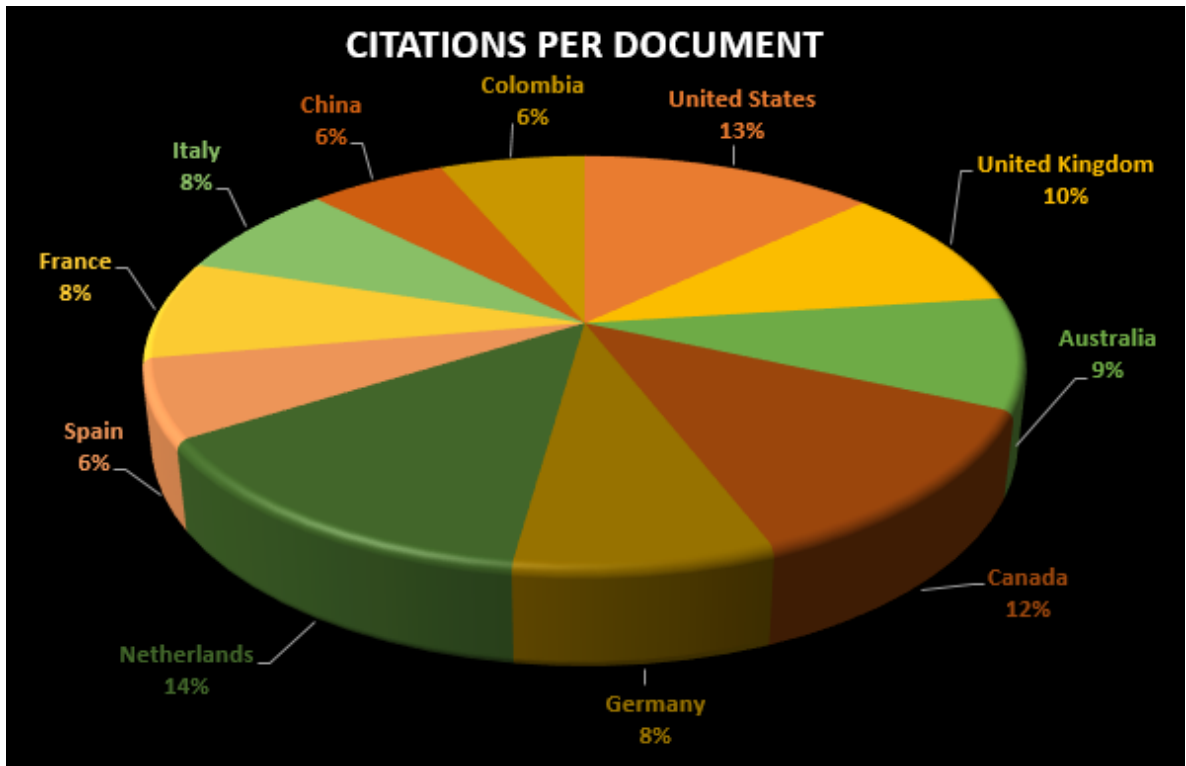
Grafico 6. Representación de la posición de Colombia respecto a los 10 primeros países con mayor número de autocitaciones. Subject area: Business, Management and Accounting. Subject category: Organizational Behavior and Human Resource.



Fuente: Base de datos Scimago Journal & Country Rank

En el grafico 6 se muestra una distribución porcentual de las auto citas sobre el tema de talento humano. Se observa como es el porcentaje de Colombia frente a los países que ocupan los 10 primeros lugares, que también a su vez, tienen sus respectivos porcentajes. También se relaciona con la tabla 1 en la que se mencionó este tema e información.

Grafico 7. Representación de la posición de Colombia respecto a los 10 primeros países con mayor número de citas por documento. Subject area: Business, Management and Accounting. Subject category: Organizational Behavior and Human Resource.



Fuente: Base de datos Scimago Journal & Country Rank

En el grafico 7 se muestra una distribución porcentual de las citas por documento sobre el tema de talento humano. Se observa como es el porcentaje de Colombia frente a los países que ocupan los 10 primeros lugares, que también a su vez, tienen sus respectivos porcentajes. También se relaciona con la tabla 1 en la que se mencionó este tema e información.

9.2 COMPARACIÓN MUNDIAL EN CATEGORÍAS Y ÁREAS

- Subject area: Business, Management and Accounting
- Subject category: Organizational Behavior and Human Resource Management

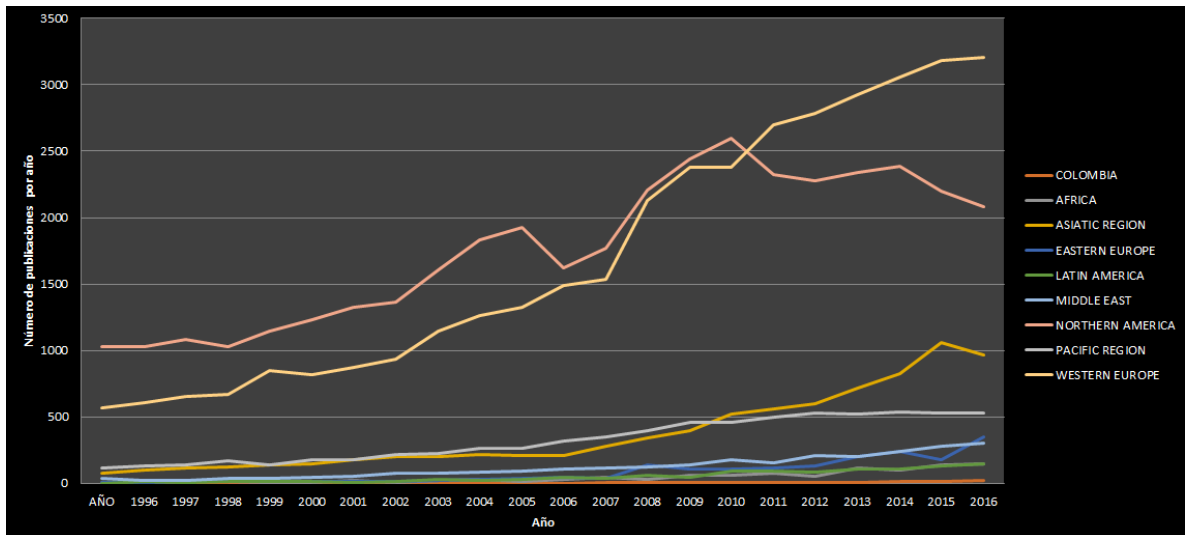
Tabla 2. Número de documentos publicados en Colombia en comparación con las diferentes regiones del mundo, desde el año 1996 al 2017. Subject area: Business, Management and Accounting. Subject category: Organizational Behavior and Human Resource.

AÑO	COLOMBIA	AFRICA	ASIATIC REGION	EASTERN EUROPE	LATIN AMERICA	MIDDLE EAST	NORTHERN AMERICA	PACIFIC REGION	WESTERN EUROPE
1996	0	8	79	7	2	38	1032	115	566
1997	0	7	97	10	12	21	1031	128	604
1998	0	11	115	17	4	24	1080	140	658
1999	1	14	120	26	11	41	1030	168	672
2000	0	9	140	15	11	38	1145	136	851
2001	0	8	146	16	11	44	1232	175	819
2002	2	19	181	17	7	54	1324	180	869
2003	5	10	202	17	14	80	1362	218	934
2004	4	21	202	19	30	78	1605	227	1145
2005	3	31	219	28	25	85	1832	265	1261
2006	1	17	212	40	29	91	1929	262	1327
2007	2	29	206	47	48	106	1621	316	1486
2008	3	45	280	40	35	114	1770	350	1535
2009	6	33	342	136	61	126	2208	399	2128
2010	5	59	399	109	47	141	2444	458	2379
2011	3	62	520	106	89	181	2601	459	2379
2012	10	73	557	115	92	157	2325	499	2696
2013	4	50	601	132	87	213	2278	530	2788
2014	10	112	717	198	104	203	2336	519	2925
2015	14	98	823	239	104	237	2385	537	3059
2016	18	141	1063	180	134	278	2200	530	3182
2017	19	147	963	346	144	303	2083	528	3207

Fuente: Base de datos Scimago Journal & Country Rank

En la tabla 2 se muestra la comparación y evolución mundial del área temática de negocios, gestión y contabilidad, y la categoría temática de comportamiento organizacional y gestión de recursos humanos, y como esta Colombia en el tema de talento humano en publicaciones por año frente a otras regiones del mundo desde el año 1996 a 2017.

Grafico 8. Representación del número de documentos publicados en Colombia en comparación con las diferentes regiones del mundo, desde el año 1996 al 2017. Subject area: Business, Management and Accounting. Subject category: Organizational Behavior and Human Resource.



Fuente: Base de datos Scimago Journal & Country Rank

En el grafico 8 se puede observar la representación gráfica de la tabla 2 y como esta Colombia en el tema de talento humano en publicaciones por año frente a otras regiones del mundo desde el año 1996 a 2017.

9.3 JOURNAL RANKING

- Subject area: Business, Management and Accounting
- Subject category: Organizational Behavior and Human Resource Management
- Region: All
- Years: 2017
- Order by: H index

Tabla 3. Posición de los 10 primeros países con mayor índice H. Subject area: Business, Management and Accounting. Subject category: Organizational Behavior and Human Resource.

Title	Type	↓ SJR	H index	Total Docs. (2017)	Total Docs. (3years)	Total Refs.	Total Cites (3years)	Citable Docs. (3years)	Cites / Doc. (2years)	Ref. / Doc.	
1 Academy of Management Annals	journal	11.231 Q1	41	0	46	0	569	44	8.97	0.00	
2 International Organization	journal	8.527 Q1	124	38	97	2524	468	95	4.50	66.42	
3 Journal of Human Resources	journal	7.563 Q1	86	32	96	1521	543	96	6.77	47.53	
4 Organization Science	journal	5.497 Q1	196	61	263	5454	975	258	3.05	89.41	
5 Journal of Service Research	journal	5.247 Q1	97	29	91	1922	709	87	7.12	66.28	
6 Personnel Psychology	journal	4.733 Q1	116	25	77	2518	421	69	5.84	100.72	
7 Review of International Organizations	journal	3.327 Q1	26	33	56	1533	184	53	2.16	46.45	
8 Journal of Organizational Behavior	journal	3.154 Q1	142	76	223	6104	1111	210	4.49	80.32	
9 Leadership Quarterly	journal	3.130 Q1	120	52	217	5448	948	197	3.31	104.77	
10 Journal of Occupational and Organizational Psychology	journal	2.181 Q1	90	26	118	1889	474	112	3.18	72.65	

Fuente: Base de datos Scimago Journal & Country Rank

En la tabla 3 se observa los países que ocupan las 10 primeras posiciones con mayor índice H, total de documentos al año 2017, total de documentos en los últimos 3 años, total de referencias, total de citas en los últimos 3 años, documentos citables en los últimos 3 años, citas por documento en los últimos 2 años y las referencias por documento en el área temática de negocios, gestión y contabilidad y la categoría temática de comportamiento organizacional y recursos humanos, y es como la publicaciones sobre talento humano de cada uno de estos países.

10. CAPITULO III. DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO DENTRO DE UNA EMPRESA Y SUS FUNCIONES

Pedro Prieto en su trabajo de grado dice como la gestión del talento humano, no ha sido estática sino que debe responder a dinámicas internas y externas derivadas de los modelos políticos, económicos y sociales inherentes a los tipos de mercado, los modelos de producción y actualmente a la globalización de los mercados. Así, en la actualidad, hay variables fundamentales relacionadas con los desarrollos tecnológicos, los parámetros de carrera, las condiciones de oferta y demanda y los volúmenes de producción, que requieren una permanente revisión del modelo de gestión del recurso humano. También dice que en las organizaciones las personas se encargan de diseñar, producir un bien o un servicio, de controlar la calidad, de distribuir los productos, de asignar recursos, de establecer objetivos y metas en la organización; sin gente eficiente es imposible que la organización logre los objetivos, situación olvidada muchas veces por la dirección.

Además menciona que la Gestión del Talento Humano es un área interdisciplinaria integrada por un sinnúmero de dinámicas que la nutren y enriquecen en favor de la Organización; así como se habla de la aplicación e interpretación de pruebas psicológicas y de entrevistas, también se habla de tecnología del aprendizaje, de alimentación, de servicio social, planes de vida y carrera, diseño de los puestos y de la organización, satisfacción en el trabajo, ausentismo, salarios y gastos sociales, mercado, ocio, incentivos, accidentes, disciplina y actitudes, interpretación de las normas laborales, eficiencia y eficacia, estadísticas y registros/certificación, transporte para el personal, responsabilidad a nivel de supervisión, auditoría y un sinnúmero de asuntos diversos.

Agrego que el área de Gestión Humana se ha convertido en muchas organizaciones en un proceso de apoyo gerencial muy importante para el manejo de las relaciones laborales, el fortalecimiento de la cultura organizacional y la promoción de un buen clima laboral.²⁵

Chiavenato dice que es un área muy sensible a la mentalidad que predomina en las organizaciones. Es contingente y situacional, pues depende de aspectos como la cultura de cada organización, la estructura organizacional adoptada, las características del contexto ambiental, el negocio de la organización, la tecnología utilizada, los procesos internos y otra infinidad de variables.²⁶

²⁵ PRIETO, Pedro. Gestión del talento humano como estrategia para retención del personal. [Repositorio Digital]. Trabajo de grado. Especialista en Gestión del Talento Humano y la Productividad. Universidad de Medellín. Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas. Medellín. 2013. p. 15-21. [consultado 15, mayo, 2020]. Archivo pdf. Disponible en: <https://cutt.ly/0ptZquG>

²⁶ CHIAVENATO, Op.Cit., p. 20

11. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

De acuerdo a la información encontrada sobre la evolución histórica de la gestión del talento humano dentro de una empresa se puede decir que no es tan antigua, es relativamente nueva ya que en la documentación que se tiene sus inicios fueron en 1900 y con el avance y evolución de las compañías cada vez es mas importante este tema y como los trabajadores cobran un papel importante para el éxito y funcionamiento de una compañía. Haciendo que las empresas sean más organizadas y tengan un modelo a seguir unificado que genera el camino correcto para la realización de funciones de acuerdo al cargo o departamento. No se han registrado muchos avances ni cambios a lo largo de la historia, solo se tiene tres momento principales en donde los cambios han sido pocos pero representativos e importantes a la hora de manejar personal.

A lo largo del presente trabajo se evidencia una buena gestión del talento humano desencadena el correcto funcionamiento de una organización y de ella depende que la misma sobresalga de forma importante en su industria y en el impacto de la sociedad, logrando metas y objetivos eficientemente. La integración del recurso humano y su trabajo en conjunto hace que al diseñar los procesos internos de las empresas se tenga en cuenta para motivar, desarrollar, retener y atraer a los trabajadores para que tengan un mayor sentido de pertenencia y así obtener eficiencia y mejores resultados.

También es importante resaltar que la estructura de la gestión del talento humano dentro de las organizaciones da las directrices para la organización y formalización de los roles, cargos y puestos de trabajo de los diferentes trabajadores de acuerdo al área en la que se encuentran, teniendo la capacidad de hacer la división del trabajo para posteriormente realizar la asignación de funciones y responsabilidades que cada grupo o persona tiene. Además se definen claramente cuales son los derechos y cuales son los deberes de cada funcionario, sabiendo como y donde se debe obtener la información de cada actividad a realizar, para que los objetivos y las metas que se han propuesto se pueda verificar su cumplimiento. Entonces la estructura que se presenta es para que todos estén sincronizados y organizados por el mismo camino.

Finalmente se mostro como ha sido y como esta la realización de publicaciones sobre el tema de talento humano a nivel mundial y donde se evidencia que en cuanto al mismo se ha realizado muy poco ya que es un tema en el que como anteriormente se menciona no se ha avanzado mucho, pues su evolución y cambio ha sido lento. Es importante mencionar que Colombia ha realizado muy pocas publicaciones y es importante realizar la invitación a los diferentes autores y expertos en el tema del país a que promuevan el trabajo sobre este tema.

12. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En el presente trabajo de grado se describió como es la estructura y desarrollo de la gestión del talento humano de una compañía para que sea competitiva en su industria basándose en la forma en cómo se maneja y orienta el talento humano dentro de una compañía para alcanzar el éxito y bajo estándares altos de calidad ser un modelo a seguir.

Además, se definió la estructura y desarrollo de la gestión del talento humano en el interior de una compañía como está organizada por departamentos y los profesionales que cada uno de ellos requiere para el correcto funcionamiento de una empresa.

También se explicó cómo está conformado el departamento de talento humano dentro de una empresa y sus funciones para así asignar adecuadamente los roles del personal y hacer este proceso menos complejo y que llame la atención de todos los empleados ya que esto es en beneficio de cada uno de ellos viéndose reflejado en su bienestar y sentido de pertenencia con la compañía.

Finalmente, se presentó el posicionamiento de la gestión del talento humano en cuanto a publicaciones a nivel mundial mediante una medición de rankings consultados en la base de datos Scimago Journal & Country Rank y como esto es importante para el posicionamiento de Colombia ante el mundo en cuanto a la investigación sobre el tema, evidenciando que hace falta mucho por hacer y publicar. Por lo cual se hace una invitación a los nuevos autores para que se animen a mostrar sus investigaciones las publiquen y aporten al avance del tema en el mundo

BIBLIOGRAFÍA

ALLES, Martha Alicia. Desarrollo del talento humano basado en competencias. Buenos Aires: Granica, 2008. p. 58.

ANGEL DUARTE, Mario David. Importancia de la gestión del talento humano en las instituciones de educación superior. [Repositorio digital]. Trabajo de grado. Especialista en Gerencia del Talento Humano. Fundación Universidad de América. Facultad De Educación Permanente y Avanzada. Bogotá, D.C. 2006, p. 10. [Consultado 10, abril, 2019]. Archivo en pdf. Disponible en: <https://cutt.ly/KpyVguo>

BUTRON PALACIO, Renier Fernando. Estrategias gerenciales para la gestión del talento humano en las empresas constructoras. [Repositorio digital]. Trabajo de grado. Especialista en Gerencia de Empresas Constructoras. Fundación Universidad de América. Facultad De Educación Permanente y Avanzada. Bogotá, D.C. 2010, p. 11. [Consultado 10, abril, 2019]. Archivo en pdf. Disponible en: <https://cutt.ly/Jpy2yPx>

CASAS RUIZ, Carolina and ARCHER, Francisco. Estudio de factibilidad para la creación de una Empresa dedicada a la asesoría y consultoría en gestión del talento humano en la ciudad de Bogotá. [Repositorio digital]. Trabajo de grado. Ingeniero Industrial. Fundación Universidad de América. Facultad de Ingenierías. Bogotá, D.C. 2007, p. 17. [Consultado 10, abril, 2019]. Archivo en pdf. Disponible en: <https://cutt.ly/9pyMMzc>

CHIAVENATO, Idalberto. Gestión del talento humano: el nuevo papel de los recursos humanos en las organizaciones. Traducido por Germán Villamizar. Bogotá D.C.: McGraw-Hill, 2002. p 7.

CORZO VEGA, Alex Eduardo. Modelo de implementación de un sistema de gestión del talento humano en Mipymes. [Repositorio digital]. Trabajo de grado. Especialista en Gerencia de la Calidad. Fundación Universidad de América. Facultad De Educación Permanente y Avanzada. Bogotá, D.C. 2009, p. 13. [Consultado 10, abril, 2019]. Archivo en pdf. Disponible en: <https://cutt.ly/1pyNcJ8>

GARCÍA GARCÍA, Santiago. Recursos Humanos: 10 razones por las que necesita un cambio. En: Revista Istmo. [Complementary Index]. s.l. ago/sep vol. 56, no. 333. 2014, p. 22. ISSN: 14046024. [Consultado 15, abril, 2019]. Archivo en pdf. Disponible en: <https://cutt.ly/Wpudp4S>

GAVAGNIN TAFFAREL, Osvaldo Jorge. Talento humano, liderazgo y competencias en una organización inteligente. En: Revista Alternativa Financiera. [Fuente Académica Premier]. s.l. vol. 7, no. 1. 2012, p. 9-11. ISSN: 1819-5059. [Consultado 15, abril, 2019]. Archivo en pdf. Disponible en: <https://cutt.ly/QpuyBRW>

INÉS CARRASCO, Rosa. Retomando la metáfora del jazz para el desarrollo y gestión del talento en la organización. En: Palermo Business Review. [Complementary Index]. s.l. Nov no. 16. 2017, p. 75. ISSN: 03285715. [Consultado 15, abril, 2019]. Archivo en pdf. Disponible en: <https://cutt.ly/fputtUU>

MANTILLA FUENTES, Andrés Mauricio and de los Ángeles, Rojas F. Realidad de las estructuras organizacionales en el sector público ecuatoriano 2007- 2016. En: Ciencias Administrativas. [Complementary Index]. s.l. ene-jun vol. 7, no. 13. 2019, p. 79. ISSN: 00096784. [Consultado 15, abril, 2019]. Archivo en pdf. Disponible en: <https://cutt.ly/vptUARL>

MESA VELEZ, Laura, Del Pilar and ROMERO ARCHBOLD, María Margarita. Influencia de la gestión del talento humano en la productividad de las empresas constructoras. [Repositorio digital]. Trabajo de grado. Especialista en Gerencia de Empresas Constructoras. Fundación Universidad de América. Facultad De Educación Permanente y Avanzada. Bogotá, D.C. 2011, p. 14. [Consultado 10, abril, 2019]. Archivo en pdf. Disponible en: <https://cutt.ly/Lpy0aGO>

NOGUERA, José. La gestión del talento humano en las empresas colombianas una forma de hacerle frente al fenómeno de la globalización económica. [Repositorio Digital]. Trabajo de grado. Administrador de empresas. Universidad Militar Nueva Granada. Facultad de Estudios a Distancia. Bogotá. 2015. p. 14 [Consultado 15, mayo, 2020]. Archivo en pdf. Disponible en: <https://cutt.ly/VptKXGC>

ORTEGON TORRES, Carol Yamile and VILLA CAMACHO, María Eugenia. El bienestar laboral y su incidencia en la productividad de la empresa Proalpet S.A. [Repositorio digital]. Trabajo de grado. Especialista en Gerencia del Talento Humano. Fundación Universidad de América. Facultad De Educación Permanente y Avanzada. Bogotá, D.C. 2012, p. 16. [Consultado 10, abril, 2019]. Archivo en pdf. Disponible en: <https://cutt.ly/vpueRZX>

PRIETO, Pedro. Gestión del talento humano como estrategia para retención del personal. [Repositorio Digital]. Trabajo de grado. Especialista en Gestión del Talento Humano y la Productividad. Universidad de Medellín. Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas. Medellín. 2013. p. 15-21. [consultado 15, mayo, 2020]. Archivo pdf. Disponible en: <https://cutt.ly/0ptZquG>

RAE, Real Academia de la Lengua Española. Competencia. [Consultado el 9 de Julio de2020]. Disponible en: <https://dle.rae.es/competencia>

RAE, Real Academia de la Lengua Española. Desarrollar. [Consultado el 9 de Julio de2020]. Disponible en: <https://dle.rae.es/desarrollar#CTvYRBI>

RAE, Real Academia de la Lengua Española. Meta. [Consultado el 9 de Julio de2020]. Disponible en: <https://dle.rae.es/meta>

RAE, Real Academia de la Lengua Española. Personal. [Consultado el 9 de Julio de2020]. Disponible en: <https://dle.rae.es/personal>

RAE, Real Academia de la Lengua Española. Talento. [Consultado el 9 de Julio de2020]. Disponible en: <https://dle.rae.es/talento>

RINCÓN RIVERA, Angélica and VILLA CAMACHO, María Eugenia. Propuesta de mejoramiento del proceso de capacitación para Petrobras Colombia. [Repositorio digital]. Trabajo de grado. Especialista en Gerencia del Talento Humano. Fundación Universidad de América. Facultad De Educación Permanente y Avanzada. Bogotá, D.C. 2011, p. 15. [Consultado 10, abril, 2019]. Archivo en pdf. Disponible en: <https://cutt.ly/cpy26xK>

TEJEDO-ROMERO, FRANCISCA and ARA, ESTEVES DE. Información del Capital Humano: la generación de intangibles y la responsabilidad social. En: Cuadernos De Gestión. [RCAAP]. s.l. vol. 16, no. 1. 2016, p. 125-144. [Consultado 15, abril, 2019]. Archivo en pdf. Disponible en: <https://cutt.ly/Apuokki>

WERTHER, William B., *et al.* Administración de personal y recursos humanos: El capital humano de las empresas. México: Mc Graw Hill, 2008.