

**PROPUESTA DE UNA ESTRUCTURA DEL DEPARTAMENTO DE
GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO DE LA FUNDACIÓN
OLEODUCTOS DE COLOMBIA**

STEVEN GUTIÉRREZ RESTREPO

**UNIVERSIDAD DE MEDELLÍN
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN – MBA
MEDELLÍN - ANTIOQUIA
2021**

**PROPUESTA DE UNA ESTRUCTURA DEL DEPARTAMENTO DE GESTIÓN
DEL TALENTO HUMANO DE LA FUNDACIÓN OLEODUCTOS DE COLOMBIA**

STEVEN GUTIÉRREZ RESTREPO

**Proyecto de trabajo de grado como requisito para optar a título de Magister
en Administración**

**Asesora
BLANCA YENNY HERNÁNDEZ SÁNCHEZ
PhD en Filosofía**

**UNIVERSIDAD DE MEDELLÍN
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN – MBA
MEDELLÍN - ANTIOQUIA
2021**

DEDICATORIA

A todas las personas que me apoyaron durante este
arduo proceso.

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a mi familia, pareja, amigos y profesores que me impulsaron a terminar este trabajo. Así como a la Fundación Oleoductos de Colombia, su directora y mis compañeros de trabajo que me permitieron enfocar este trabajo de grado en la Fundación y me apoyaron para sacarlo adelante.

RESUMEN

En las ciencias administrativas se ha abordado la gestión del talento humano desde sus inicios, con concepciones más incipientes hasta concepciones muy elaboradas y estratégicas para las organizaciones, en la actualidad cobra gran importancia el desarrollo de los conceptos relacionados con este tema para que las organizaciones puedan cumplir con las metas trazadas. A través de este trabajo de grado, que se realizó mediante una metodología de revisión documental, se analizaron textos, artículos y autores que permitieron identificar los referentes teóricos, modelos, tendencias, enfoques y estado actual de la gestión del talento humano al interior de las organizaciones. Así las cosas, se realizó una clasificación de la información analizada en cinco enfoques: estratégico, recurso humano, administrativo, de sistemas y proactivo, además se evidenció la importancia de concebir la gestión del talento humano como un tema estratégico y esencial al interior de las organizaciones. Finalmente, de este análisis, se lograron identificar los principales elementos para estructurar el macroproceso de gestión de talento humano de la Fundación Oleoductos de Colombia que se presenta como propuesta final del trabajo de grado.

Palabras clave: Gestión humana, recursos humanos, enfoques de gestión humana, actividades estratégicas de recursos humanos, macro proceso de gestión de talento humano.

ABSTRACT:

STRUCTURE OF AN INTEGRAL HUMAN RESOURCES MANAGEMENT SYSTEM PROPOSAL FOR THE FUNDACION OLEODUCTOS DE COLOMBIA

The Human Resources Management System approach, is a topic of discussion since the Management Science Industry model was established. In addition, primitive, complex, and strategic concepts have been deliberated as it applies to organizations. Currently, the development of processes related to Human Resources Management Systems plays a significant role within companies in order to reach their goals. Multiple resources such as research documents, articles, and author's works were used as methodology to complete this project. Such work allowed to identify theoretical references, models, tendencies, approaches, and current Human Resources Management Systems within organizations. That been said, the information consolidated was analyzed and classified implementing five methods: strategic, human resources, management, systems, and proactive. Moreover, the evidence presented in this project shows that implementing Human Resource Management systems is an important, strategic, and essential factor within organizations. Lastly, this analysis is presented as the final graduation project, and it identifies the primary elements to structure an integral human resources management system, for Fundacion Oleoductos de Colombia.

Key words: Human resource management, human resources, human resource management practices, strategic human resource activities, integral human resource system.

CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	11
1. MARCO GENERAL DE LA INVESTIGACIÓN	13
1.1 Título	13
1.2 Planteamiento del problema	13
1.3 Objetivos	18
1.3.1 Objetivo general.....	18
1.3.2 Objetivos específicos	19
2. DISEÑO METODOLÓGICO	20
2.1 Tipo de investigación	20
2.2 Técnicas.....	253
3. JUSTIFICACIÓN	27
4. MARCO REFERENCIA.....	29
4.1 Antecedentes históricos	29
4.2.1 Enfoques de los modelos de gestión de recurso humano	54
4.2.1.1 El enfoque estratégico	54
4.2.1.2 Enfoque de los recursos humanos	58
4.3.1.3 Enfoque administrativo	61
4.2.1.4 Enfoque de sistemas	63
4.2.1.5 Enfoque proactivo.....	65
5. LINEAMIENTOS PROCESO DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO PARA LA FUNDACIÓN OLEODUCTOS DE COLOMBIA	70

5.1 Subproceso de organización y planificación del área de gestión humana ...	74
5.2 Subproceso de preparación y selección de talento humano	76
5.3 Subproceso de compensación, bienestar y salud de las personas	79
5.4 Subproceso de capacitación y desarrollo.....	81
5.5 Subproceso de relacionamiento.....	84
5.6 Subproceso de Tecnología Información y Comunicación	85
CONCLUSIONES	86
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	92
ANEXOS	103

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Cuadro de referentes teóricos de Recursos Humanos	22
Tabla 2. Bitácora de búsqueda en bases de datos	23
Tabla 3. Períodos de la gestión del talento humano en la historia de las organizaciones económicas	39
Tabla 4. Movimientos históricos y actuales de la administración de recurso humano	41
Tabla 5. Fuentes de generación de valor por gestión humana, desde la visión de diversos autores	45
Tabla 6. Recopilación de modelos de gestión de talento humano	47
Tabla 7. Agrupación de los procesos de gestión humana por diferentes autores.	48
Tabla 8. Postulados teóricos identificados	68
Tabla 9. Organigrama Fundación Oleoductos de Colombia 2021	72
Tabla 10. Propuesta de lineamientos y estructura básica para proceso de gestión de talento humano de la Fundación Oleoductos de Colombia	74

LISTA DE DIAGRAMAS

Diagrama 1. Proceso planeación estratégica del talento humano.....	76
Diagrama 2. Proceso de inducción.....	79
Diagrama 3. Proceso plan de carrera.....	82

LISTA DE ANEXOS

Anexo 1. Sistematización de la búsqueda de información	103
---------------------------------------------------------------------	-----

INTRODUCCIÓN

En la actualidad los nuevos modelos de organizaciones plantean la necesidad de involucrar dentro de su planeación estratégica temas como la globalización, la innovación, el desarrollo tecnológico, la eficiencia y la competitividad para de esta forma poder cumplir con su objetivo primigenio de mantenerse en el tiempo. Teniendo en cuenta ello, es indispensable que las organizaciones se mantengan en continua actualización y sean flexibles desde la concepción de sus estrategias, puesto que el mundo globalizado implica un mayor grado de competencia y por ende un mayor esfuerzo para poder cumplir dicho objetivo.

En este sentido, es indispensable tornar la mirada al desarrollo del talento humano y por lo tanto implementar acciones dentro de las organizaciones donde el talento humano sea el principal motor para generar valor agregado y productividad y en este sentido poder potenciar capacidades, aprovechar competencias, fomentar liderazgos, siempre teniendo como punto de partida que las personas son ese eje central que permite que las organizaciones cumplan sus metas.

El presente trabajo pretende mediante la metodología cualitativa la revisión documental de textos de autores clásicos de la administración, artículos en revistas académicas y trabajos de grado, con el fin de abordar el recorrido

conceptual sobre la gestión del talento humano dentro de las organizaciones, los enfoques, modelos y estructuras a nivel global y en Colombia, que permitan definir los principales lineamientos para el proceso de gestión de talento humano al interior de la Fundación Oleoductos de Colombia, en el cual se prioricen las personas como eje central de éstos, ya que actualmente la Fundación no cuenta con un proceso actualizado y se encuentra en una etapa de modernización organizacional, en este sentido este trabajo le apuntará entonces a dar claridades conceptuales, estructurales y estratégicas que permitan desarrollar las capacidades de los empleados, cumplir con las metas trazadas, generar valor a la organización, con el objetivo de realizar una adecuada gestión de las personas que hacen parte de la Fundación.

1. MARCO GENERAL DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 Título

Propuesta de una estructura del departamento de gestión del talento humano de la Fundación Oleoductos de Colombia

1.2 Planteamiento del problema

La Fundación Oleoductos de Colombia - FODC es una entidad sin ánimo de lucro con 30 años llevando oportunidades a las comunidades de 6 Departamentos y 47 municipios de Colombia. En este sentido, desde su misión la Fundación contribuye a la generación de capacidades para el desarrollo de las regiones, a través de una gestión integral en las comunidades de las zonas de influencia de los oleoductos como aporte a la construcción de un nuevo país.

Desde el año 2020 la entidad identifica la necesidad de realizar un proceso de reestructuración interna, por lo que se implementaron acciones enfocadas a tal fin, como por ejemplo el cambio del 80% de su equipo directivo, incluyendo su dirección ejecutiva, dicho proceso le permitirá apuntar hacia una modernización de organización y así cumplir de forma eficiente con las metas establecidas en su planeación estratégica.

La entidad cuenta con una sede principal ubicada en Medellín, y varias sedes satélites ubicadas en Cauca – Antioquia, Remedios – Antioquia, Miraflores – Boyacá, además ejecuta proyectos a lo largo de los 47 municipios que conforman la zona de influencia de la Fundación, para ello cuenta con el apoyo de un equipo humano conformado por 12 colaboradores vinculados directamente por contrato laboral, 5 personas contratadas directamente por prestación de servicios y alrededor de 20 personas contratadas como apoyo a la gestión para la ejecución de proyectos a través de contratos de prestación de servicios¹. Vale la pena resaltar que estos colaboradores se encuentran ubicados entre la sede principal, satélites y otros municipios del área de influencia. Esta ubicación geográfica y las dinámicas sociales en territorio dificultan la planeación de la gestión del talento humano, por lo que para la entidad es un reto lograr alinear a los colaboradores con los valores, la estrategia, la misión, la visión y los objetivos de la Fundación.

Adicionalmente, es pertinente observar como en los últimos 8 años la fundación ha contado con tres directores ejecutivos y hasta antes del 2020 una sola persona se encargó de coordinar o liderar las áreas administrativas, de planeación, seguimiento, control y de ejecución de proyectos, desnaturalizando los cargos y desconociendo los perfiles establecidos.

Teniendo en cuenta que las organizaciones deben transitar entre el hacer y el mejorar, como escenario permanente de adaptación, es oportuno acudir a lo que plantean Werther y Davis (2008):

¹ La Fundación contrata mediante prestación de servicios el equipo humano de apoyo a la gestión en el marco de los proyectos a ejecutar, por lo que la cifra es variable y depende del número de proyectos que se estén ejecutando.

Dado que la administración de capital humano es un sistema abierto, se ve afectada por el entorno en que opera. La evolución histórica de las técnicas administrativas y la aparición de nuevos niveles de profesionalismo en el campo son algunos de los elementos que forman parte de ese entorno. La sociedad, y la corporación misma, llevan a cabo continuos desafíos de la profesionalidad del administrador de capital humano. (p. 29)

En este sentido, los cambios en el entorno y al interior de las organizaciones impactarán directamente la administración del capital humano, lo que implica que las organizaciones deben contar con una capacidad de adaptabilidad y flexibilidad, es por ello por lo que toma importancia actualizar los procesos de las organizaciones.

Así las cosas y como parte del proceso de modernización de la Fundación, será necesario identificar los principales fundamentos teóricos y lineamientos estratégicos que deberá tenerse en cuenta al momento de formular el proceso de gestión del talento humano que represente las realidades actuales de la organización y los modelos de gestión humana que se puedan adaptar a las necesidades de esta. Partiendo del supuesto de que los colaboradores son el principal activo de las organizaciones y que este ejercicio permitirá alinearse con los objetivos estratégicos de la organización, adaptarse a las realidades actuales y cumplir con las metas trazadas.

La Fundación no cuenta con un proceso de gestión del talento humano actualizado, se cuenta con un procedimiento establecido desde el año 2015 denominado “Procedimiento de Talento Humano”, que tiene por objeto “Definir la

planeación, organización, desarrollo y coordinación del talento humano de la Fundación Oleoductos de Colombia, promoviendo el desempeño hacia la excelencia del personal para el cumplimiento de los objetivos y metas institucionales” (Fundación Oleoductos de Colombia, 2015, p. 2), en este sentido dicho proceso deberá contemplarse en la modernización de la organización.

Por las razones expuestas, definir los lineamientos del proceso de gestión de talento humano a partir de la revisión documental es el primer paso para diseñar un proceso que se ajuste a las necesidades actuales de la Fundación, este ejercicio favorecerá de manera directa a la organización, mediante la posibilidad de optimizar el recurso, lograr eficiencia y cumplir los objetivos estratégicos. En caso de no realizarlo se podrán generar posibles incumplimientos frente a terceros por parte de la organización, puesto que la Fundación debe atender obligaciones contractuales específicas relacionadas con sus metas anuales de ejecución y condiciones mínimas exigidas para el equipo de trabajo en temas como seguridad y salud en el trabajo, selección de colaboradores entre otros, adicional se pueden presentar fugas de conocimiento, desmotivación del equipo de trabajo, incumplimiento de la normatividad laboral, desmejora en el clima organizacional y cambios en la cultura de la organización.

Los planteamientos teóricos nos orientan a entender que las personas son parte esencial de las organizaciones, y en este sentido su gestión será indispensable para el cumplimiento de las metas y objetivos planteados, por lo que establecer los lineamientos del proceso de gestión humana que se ajuste a las necesidades Fundación, debe ser una tarea esencial que debe desarrollar la

organización con el fin de adaptarse a las nuevas realidades y teorías desarrolladas.

Tenemos en consecuencia, que los procesos de gestión de talento humano deberán ser flexibles, también es pertinente contemplar la necesidad de humanizar la organización liberándola de los conceptos rígidos y mecanicistas de la teoría clásica (Aktouf, 2009).

De igual forma, el proceso estratégico deberá contemplar unas prácticas de la gestión de las personas, tal como lo plantea Calderón (2006), quien considera que por medio de las diferentes prácticas se obtienen resultados estratégicos aprovechando el potencial de los colaboradores de las organizaciones. Dentro de las prácticas se pueden destacar las orientadas a mejorar los diseños de los puestos de trabajo, motivar al colaborador, mejorar las competencias entre otras.

La importancia de esta investigación radica en la revisión de las teorías relacionadas con la gestión del talento humano, haciendo un recorrido por las escuelas científica, clásica, neo clásica y humanistas de la administración; por otro lado, se abordaron las tendencias en los modelos de gestión de talento humano y la apertura de los procesos a partir de la globalización. Además; se realizó la revisión de autores que han aportado a la definición de los componentes de los procesos de gestión del talento humano en las organizaciones y se revisaron en bases de datos los trabajos relacionados con el tema en los últimos años. Lo anterior se logró a partir de la búsqueda y revisión sistemática de información disponible en diferentes fuentes primarias y secundarias de información, especialmente en bases de datos indexadas.

Es así como esta investigación tuvo por objeto la revisión metódica de literatura con el fin de identificar los principales lineamientos que se incluirán en la formulación de una estructura del área de gestión humana en la Fundación.

Para encaminar esta propuesta se problematizó el tema en cuestión desde las siguientes preguntas orientadoras

- ¿Qué referentes teóricos se deberán tener en cuenta para la definición de los lineamientos generales del proceso de gestión de talento humano en la Fundación Oleoductos de Colombia?
- ¿Qué fundamentos estructurales y estratégicos deberán contemplarse para la definición del proceso de gestión humana en una organización?
- ¿Cuál deberá ser la estructura del proceso de gestión humana para la Fundación Oleoductos de Colombia?

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo general

Definir los lineamientos generales del proceso de gestión humana a partir de pesquisas en fuentes primarias y secundarias que permita plantear un diseño que se ajuste a las necesidades Fundación Oleoductos de Colombia

1.3.2 Objetivos específicos

- Identificar los referentes teóricos a tener en cuenta para la caracterización del área de gestión humana en la Fundación Oleoductos de Colombia
- Revisar los fundamentos estratégicos y estructurales de las diferentes propuestas existentes para los procesos de gestión humana.
- Proponer los lineamientos generales del proceso de gestión humana para la FODC que se ajuste a las necesidades de la organización.

2. DISEÑO METODOLÓGICO

El ejercicio de investigación que aquí se presenta da cuenta de los principales lineamientos a tener presente para la formulación del proceso de gestión humana a partir de pesquisas en fuentes primarias y secundarias que permita plantear un diseño que se ajuste a las necesidades de la Fundación. Si se tiene en cuenta que la FODC cuenta con procedimiento de talento humano que no responde a la realidad de la organización y los nuevos lineamientos estratégicos de la dirección.

2.1 Tipo de investigación

Se realizó una investigación de tipo cualitativo, bajo la metodología de revisión documental, como ejercicio que permite la recolección, clasificación, recuperación y difusión de la información (Rodríguez, Gil y García, 1996).

A través del desarrollo de la investigación de tipo cualitativo – revisión documental se analizó la información para dar respuestas a las preguntas formuladas en el problema que se investigó. Para ello se desarrollaron procedimientos metodológicos propios de la investigación documental, estableciendo diferentes momentos y con la intención de dar cumplimiento a los objetivos aquí propuestos (Galeano, 2012).

Así las cosas, es necesario entonces para este tipo de investigación detectar, obtener y consultar documentos y literatura relacionados con el problema de investigación, además de extraer la información importante y que le apunte al cumplimiento del objetivo de la investigación (Hernández, Fernández y Baptista, 2006).

Para este trabajo los pasos definidos fueron los siguientes:

Paso 1: Diseño de la investigación (definición del tema, delimitación conceptual, temporal y espacial). Revisión detallada de estudios previos y literatura relacionada. Para esto fue necesario examinar las diferentes fuentes de información con la búsqueda asociada a conceptos de recurso humano y talento humano, abordando fuentes primarias y secundarias en bases de datos, revistas y journals especializados. Se utilizaron diferentes estrategias de búsqueda.

Para el desarrollo de este paso es importante observar los autores que para el tema de recurso humano se priorizan de acuerdo con el portal de intelligo.

Tabla 1. Cuadro de referentes teóricos de Recursos Humanos



Fuente: Intelligo Repositorios, 2021.

Paso 2: Gestión e implementación, se realizó una búsqueda y selección de información, a través de la búsqueda de la información disponible, con especial énfasis en bases de datos indexadas. Se decidió qué fuentes serían utilizadas de acuerdo con la pertinencia y relación con el tema a investigar. Se hizo la búsqueda en bases de datos, utilizando palabras claves y ecuaciones de búsqueda. El tema de talento humano ha sido ampliamente estudiado y se reportan un número muy grande de publicaciones, se procedió a realizar filtros refinando la ecuación de búsqueda, para así realizar una clasificación de la información en registros, que permitieran la clasificación y organización de la información.

Así las cosas, para el desarrollo de este paso se utilizaron diferentes ecuaciones de búsqueda, que fueron adaptadas para poder focalizar el centro de búsqueda, en la siguiente tabla se presenta la bitácora de búsqueda en bases de datos:

Tabla 2. Bitácora de búsqueda en bases de datos

Motor de búsqueda	Fecha de búsqueda	Ecuación	Nro. de resultados
Scopus	Entre enero y abril de 2021	TITLE-ABS-KEY (human AND resources)	470.512
		TITLE-ABS-KEY (human AND resources) AND (LIMIT-TO (OA , "all")) AND (LIMIT-TO (SUBJAREA , "SOCI") OR LIMIT-TO (SUBJAREA , "BUSI"))	21.706
		TITLE-ABS-KEY (human AND resources) AND (LIMIT-TO (OA , "all")) AND (LIMIT-TO (SUBJAREA , "SOCI") OR LIMIT-TO (SUBJAREA , "BUSI")) AND (LIMIT-TO (PUBYEAR , 2021) OR LIMIT-TO (PUBYEAR , 2020) OR LIMIT-TO (PUBYEAR , 2019))	6.940
		TITLE-ABS-KEY ("human resources" AND management AND organization) AND (LIMIT-TO (OA , "all")) AND (LIMIT-TO (SUBJAREA , "BUSI")) AND (LIMIT-TO (LANGUAGE , "English"))	1.107
		TITLE-ABS-KEY ("human resources" AND management AND organization) AND (LIMIT-TO (OA , "all")) AND (LIMIT-TO (SUBJAREA , "BUSI")) AND (LIMIT-TO (LANGUAGE , "English") OR LIMIT-TO (LANGUAGE , "Spanish"))	1.131
		TITLE-ABS-KEY (human AND resources) AND (LIMIT-TO (OA , "all")) AND (LIMIT-TO (PUBYEAR , 2021) OR LIMIT-TO (PUBYEAR , 2020) OR LIMIT-TO (PUBYEAR , 2019) OR LIMIT-TO (PUBYEAR , 2018)) AND (LIMIT-TO (SUBJAREA , "BUSI"))	2.234
		TITLE-ABS-KEY (human AND resources) AND (LIMIT-TO (OA , "all")) AND (LIMIT-TO (PUBYEAR , 2021) OR LIMIT-TO (PUBYEAR , 2020) OR LIMIT-TO (PUBYEAR , 2019) OR LIMIT-TO (PUBYEAR , 2018)) AND (LIMIT-TO (SUBJAREA , "BUSI")) AND (LIMIT-	34

		TO (LANGUAGE , "Spanish")).	
Dialnet	Entre enero y abril de 2021	Human Reources	8.395
	Entre enero y abril de 2021	Gestión del talento humano	608
Academia.edu	Entre enero y abril de 2021	Human Resources AND 2015 y 2021 AND artículos de revista	3.616
	Entre enero y abril de 2021	gestión del recurso humano between 2018 – 2020	973
Intelligo Repositorio	Marzo de 2021	Human Resources	NA

Fuente: Elaboración propia.

Así las cosas, se fueron adaptando las ecuaciones de búsqueda en las diferentes bases de datos, lo que permitió focalizar de mejor forma las búsquedas de información.

Paso 3: Unir conocimientos teóricos suficientes, para construir la fundamentación teórica y conceptual que soporte científicamente la investigación. Se hizo recorrido bibliográfico en journals, tesis doctorales, revistas indexadas, trabajos de grado de especializaciones y maestrías y algunos libros de los clásicos de la administración, que proporcionan suficiente información del problema que se estaba abordando y se logró construir un referente teórico lo suficientemente robusto que sirvió de base para lograr abordar y desarrollar los objetivos planteados.

Paso 4: Concretando la información teórica con la información obtenida de la realidad y como último paso en esta Investigación documental se planteó la propuesta del área o departamento de gestión humana para la Fundación Oleoductos de Colombia como trabajo de grado para optar al título de magister. Dicha información servirá como base para la formulación detallada del proceso de gestión de talento humano en la organización.

2.2 Técnicas

Revisión documental: Esta técnica permita rastrear, ubicar, inventariar, seleccionar y consultar las fuentes y los documentos que se van a utilizar como materia prima de la investigación. Las fuentes se clasifican en primarias y secundarias (Galeano, 2012). La revisión de las fuentes como textos originales, artículos en revistas científicas, trabajos de grado e información propia de la Fundación implicó la elaboración de un inventario de las mismas y se realizó una descripción bibliográfica completa.

Unidad de Análisis: Para abordar esta investigación y lograr el cumplimiento de los objetivos fue necesario identificar y reconocer los referentes teóricos y los componentes básicos de los procesos de gestión del talento humano.

El ejercicio de rastreo documental se dejó consignado en el Anexo 1. Sistematización de la búsqueda de información, este anexo incluye los análisis de información relacionados a lo largo del documento, además de las bases de datos usadas para encontrar la información.

Este proyecto de investigación está inscrito en el grupo de cultura y gestión organizacional (CYGO) de la facultad de ciencias económicas y administrativas concretamente en la línea de estrategia y estructura organizacional.

3. JUSTIFICACIÓN

El presente trabajo se enfocó en identificar los referentes teóricos que deben contemplarse para caracterizar el proceso de gestión humana, lo que permitió entender las particularidades propias de la organización y el equipo de colaboradores de la misma, en este sentido se analizaron las diferentes propuestas teóricas que le aporten a la estructura de gestión de talento humano al interior de la Fundación.

Así las cosas, esta caracterización contempló los principales postulados de los procesos de gestión humana y estos como se relaciona con las prioridades estratégicas definidas por la alta dirección de la organización. En este orden de ideas fue necesario hacer un revisión documental a partir de las principales teorías definidas sobre la necesidad de tornar la mirada a los colaboradores dentro de la organización y los enfoques que se deben contemplar en los procesos de gestión humana desarrollen con el fin de poder identificar los elementos principales que deberá contemplar el proceso al interior de la Fundación, lo que implicó retomar conceptos de la administración de las organizaciones relacionados con la gestión del talento humano puesto que los retos que enfrentan actualmente las empresas relacionados con el contexto externo implica que cada vez más se torne la mirada hacia el individuo como parte del desarrollo de una empresa, en este sentido se hace necesario que las organizaciones gestionen de manera estratégica las

acciones que impactan los equipos internos de trabajo, ya que existe un alto riesgo de que se genere fuga de conocimiento y afectación negativa a la cultura organizacional por los cambios que implica la modernización de la Fundación, lo que podría impactar directamente los resultados de la compañía. Así las cosas, la definición de unos lineamientos claros que caractericen el proceso de gestión del talento humano de la organización fue el punto de partida para formular detalladamente un proceso de gestión de talento humano a futuro en la organización.

Además, para poder avanzar en el cumplimiento de los objetivos estratégicos de una organización, se hace necesario que el equipo de colaboradores esté alineado con su misión, su visión, sus principios y sus valores. Pero para ello es indispensable que se torne la mirada estratégica de los administradores hacia el principal recurso de toda organización, las personas.

En este orden de ideas se justifica la necesidad de definir los lineamientos a contemplar en el proceso de gestión de talento humano al interior de la organización, que obedezca a los conceptos teóricos, lineamientos estratégicos actuales de la organización, que permita comprender y aplicar la concepción de que las personas son el motor de la productividad y competitividad, que vincule el conocimiento del territorio y el conocimiento técnico del equipo de trabajo para de esta forma poder cumplir con los objetivos y las metas trazadas por la entidad, beneficiando a todos los colaboradores de la organización.

4. MARCO REFERENCIA

Las áreas de gestión del talento humano en las organizaciones han cobrado gran importancia especialmente en la actualidad, en el proceso de desarrollo de los conceptos de administración se ha tornado la mirada al área de recurso humano como un tema estratégico. En este sentido, el desarrollo de las tecnologías de información y comunicación han llevado a que el talento humano sea más competitivo, capacitado y por tanto que se valore más su posición al interior de las organizaciones para lograr la competitividad de las mismas (Aduna, García y Chávez, 2017). Es así como cobra importancia observar entonces ese desarrollo del concepto.

4.1 Antecedentes históricos

En este contexto, retomaremos conceptos y teorías que permitan entender cómo se consolida el área de gestión de talento humano en las organizaciones. Desde inicios del siglo XX se empieza a tornar la mirada de la gestión estratégica de la fuerza laboral a partir de las organizaciones económicas de la época, pues se logra identificar cómo la ciencia de la administración plantea diferentes análisis respecto al papel de las personas que prestan su fuerza laboral en las organizaciones orientadas a la producción y cómo a partir de las necesidades del entorno evoluciona el concepto, otorgando más derechos a los trabajadores y a su

vez, entendiéndolos como el eslabón que permite generar valor a las empresas, es decir que atendiendo a esos contextos los negocios inician a entender que la satisfacción y motivación de los empleados se relaciona directamente con los resultados y la eficiencia en el trabajo. Calderón, 2006; Obedgiu, 2016; Yamamoto y Villegas, 2020.

Por tal motivo, hacer un recorrido histórico permite proponer los lineamientos para el proceso de gestión de talento humano para la Fundación Oleoductos de Colombia que atienda a las necesidades del entorno y que obedezca a las corrientes que priorizan a las personas como eje central e integrador de las estrategias, las ventajas competitivas y los procesos de las organizaciones.

Calderón, Álvarez y Naranjo (2006), citando a Barley y Kunda (1995): las primeras prácticas de gestión humana surgen en el medio estadounidense a mediados del siglo XIX con el desarrollo de las grandes empresas y el inicio de la consolidación del modelo capitalista y su sistema de producción industrial.

Es así entonces cómo se observa que la revolución industrial permea todas las áreas del conocimiento, incluyendo las ciencias administrativas, al respecto Correa (2013), plantea que “la revolución industrial apareció casi simultáneamente con la revolución intelectual, científica y política de los siglos XVII y XVIII, fue en esa época que se dio la división de trabajo” (p. 113). En este contexto se empieza evidenciar como para las unidades de producción el factor humano fue considerado como una parte más del engranaje de la empresa y en este sentido lo entiende la teoría económica clásica (Rodríguez, 2019), sumado a esto

observamos como la teoría de la administración científica no priorizó el enfoque en el desarrollo de los colaboradores puesto que sus análisis estuvieron encaminados en crear una ciencia de la administración, al respecto plantea Chiavenato (2006), que:

En el primer periodo de su obra, Taylor² se dedicó exclusivamente a la racionalización del trabajo de los operarios, y luego, durante el segundo periodo, definió los principios de administración aplicable a todas las situaciones de la empresa. (p. 64)

Para Taylor (1917), “la función administrativa sólo tiene por órgano y por instrumento al cuerpo social. Mientras que las otras funciones ponen en juego la materia prima y las máquinas, la función administrativa solo obra sobre el personal”. (p. 23) En este sentido, plantea este autor que temas como la salud por ejemplo depende de los principios que define como flexibles. Estos principios planteados por Taylor (1917), empiezan a dar esbozos de la necesidad de concebir la división del trabajo, la autoridad, la unidad de mando entre otros que deben contemplar las organizaciones. Así las cosas, si bien se contemplaron temas como incentivos salariales y premios por producción basados en criterios científicos se seguía viendo a la persona como una máquina que hace (Chiavenato, 2006).

Posteriormente Henri Fayol³ a partir de la llamada teoría clásica de la administración, plantea los principios generales de la administración y considera que la función administrativa “solo tiene por órgano y por instrumento el cuerpo

² Frederick Winslow Taylor: padre de la administración científica.

³ Jules Henri Fayol: padre de la teoría clásica de la administración.

social. Mientras que las otras funciones ponen en juego la materia prima y las máquinas, la función administrativa solo obra sobre el personal". (Fayol, 1916, p. 163) A su vez, considera Fayol que los principios son flexibles y susceptibles de adaptarse a todas las necesidades.

Sobre Fayol, plantean Almanza, Calderón y Vargas (2018), que se distinguió por su enfoque sistémico integral, es decir, sus estudios abarcaron a toda la empresa, puesto que para Fayol era importante vender y producir, financiarse como asegurarse los bienes de la empresa. Es así como la organización y sus dependencias se consideraban como un sistema interdependiente, como clientes internos. En este mismo sentido, se comprendía que el obrero al igual que el gerente eran seres humanos y era necesario tomarlos en consideración para crear una unidad de equipo. "La teoría clásica se centraba en definir la estructura para garantizar la eficiencia de todas las partes involucradas sean estas órganos o personas, secciones o departamentos". (Almanza, Calderón y Vargas, 2018, p. 7-8)

En este orden de ideas, observamos como desde los principios de la administración científica se logra evidenciar la necesidad de contar de manera muy incipiente con un área de recurso humano básica que permita gestionar los principios de la administración (Correa. 2013). En este sentido, desde lo planteado por Fayol, se define la teoría de la máquina, por el mecanicismo de su enfoque y la concepción de una organización como un sistema cerrado (Chiavenato. 2006). Al respecto Espinoza (2009) plantea que:

Fayol escribió en la misma época que Frederick Taylor, considerado este último como el padre de la administración científica. Aunque difieren en cuanto a enfoque, Fayol y Taylor consideran que la administración debe rebasar el nivel totalmente empírico para convertirse en una ciencia. (...) se observa que Taylor se ocupó de la administración en el nivel del taller, o de la parte manufacturera, de la pirámide organizacional. Asimismo, se puede observar que Fayol concentró su atención en las actividades de la gerencia. En referencia a esto último, Fayol veía la administración como una teoría enseñable, la cual trataba, básicamente, de planificación, organización, dirección, coordinación y control. (p. 55)

Como lo plantea Correa (2013), el concepto moderno de recursos humanos surge entonces en la década de 1920 en reacción al enfoque de eficiencia de Taylor. Además, Fayol en 1916, presenta los principios fundamentales de la administración, seguido de la comisión de legislación internacional de trabajo que crea los principios de regulación frente a la relación laboral.

Por otro lado, Weber⁴, enfoca sus análisis en el concepto de dominación, que permea las organizaciones. En este sentido se plantea que la legitimidad de la dominación legal-racional en el comportamiento administrativo para Webber se sustenta en los mecanismos de cooperación organizacionales estipulados en las reglas, puesto que la autoridad se ve condicionada a la norma funcional. (Cruz, 2006) Además, al trasladar la dominación al campo administrativo y a la gestión humana, se evidencia la posibilidad de implementar una estrategia de gestión que permite legitimar el control sobre los empleados. (Saldarriaga, 2008)

⁴ Maximilian Karl Emil Weber: 21 de abril de 1864 Múnich, 14 de junio de 1920) fue un sociólogo, economista, jurista, historiador y politólogo alemán, considerado uno de los fundadores del estudio moderno de la sociología y la administración pública.

Posteriormente, plantea Calderón (2006), en el periodo comprendido entre 1931 y 1960, debido al florecer de la teoría organizacional y al interés despertado en algunas ciencias sociales como la sociología y la psicología, surgen nuevas miradas para interpretar lo humano en la organización: la escuela de las relaciones humanas (ERH).

Calderón, Álvarez y Naranjo (2006) también indican que la psicología administrativa, la escuela del comportamiento y la teoría contingencial junto con la escuela de relaciones humanas han sido agrupadas bajo el concepto de modernismo sistémico. En este sentido, Ibarra (2000 citado por Calderón, Álvarez y Naranjo, 2006), plantea que el modernismo sistémico es:

La visión paradigmática que reafirma la racionalidad como fundamento del conocimiento, el lenguaje como instrumento de comunicación, la neutralidad valorativa, la separación entre el sujeto que conoce y el objeto conocido; en fin, la realidad como “objeto” manipulable empíricamente, para observar y comprobar sus propiedades inherentes. (p. 234 -235)

Posteriormente aparece la escuela de las relaciones humanas, que tiene como principal exponente a Elton Mayo⁵, quien a partir de los experimentos Hawthorne⁶ logra reenfocar las discusiones respecto a la importancia del hombre en la organización. Al respecto plantea Mayo (1977), que, en la moderna industria en gran escala, los tres problemas persistentes de la administración son: 1. La aplicación de la ciencia y la habilidad técnica a algún bien o producto material; 2.

⁵ Elton Mayo: pionero del movimiento de las relaciones humanas en las organizaciones

⁶ Se refieren a una serie de investigaciones conexas realizadas conjuntamente por la Universidad de Harvard y la Western Electric Company de 1927 a 1937 en la fábrica de dicha empresa en Hawthorne

El ordenamiento sistemático de las operaciones; 3. La organización del trabajo en equipo; es decir, de la cooperación sostenida. En este sentido, indica el autor que los dos primeros problemas permiten que la industria sea efectiva y el último permite que sea eficiente. Así las cosas, mientras más grande y compleja sea la organización, más dependerá de la cooperación sincera de cada miembro del grupo (Mayo, 1977).

Es así entonces como “se cambia el eje de preocupación de las condiciones del trabajador a la preocupación por las condiciones del trabajo”. (Calderón, Álvarez y Naranjo, 2006, p. 233)

Aktouf (2009), plantea en el recorrido de la obra de Mayo, que es importante observar temas como la rotación del empleo y el descenso de la productividad lo que le permitió descubrir el factor humano. Entonces dice Aktouf (2009), que “el ser humano no puede ser tratado como una máquina de necesidades o una mecánica racional guiada por el exclusivo apetito de ganancias” (p. 217), pues el ser humano tiene necesidades de sentirse parte de la organización y en este sentido para generar productividad es necesario tener en cuenta los aspectos socio emotivos de los grupos de trabajo.

En el marco de la escuela de las relaciones humanas y a partir de los resultados del equipo investigador de Hawthorne se planteó la necesidad de conocer más a fondo al colaborador y sus expectativas para de esta forma generar un mayor rendimiento (Aktouf, 2009).

Al tornar la mirada al hombre y sus condiciones de trabajo, observamos cómo según lo planteado por McGregor (1994), cuando las necesidades materiales del hombre están satisfechas, sus necesidades sociales adquieren importancia principal como motivadoras de su conducta. Y en este sentido, no se deben entender como un peligro para la organización. Y solo por encima de estas necesidades estarán las de realización personal.

Agrega McGregor (1994), que la “filosofía de la gerencia a base de dirección y control no basta para motivar, porque las necesidades que puede cubrir provocan estímulos de poca importancia relativa en el comportamiento de nuestra sociedad actual” (p. 41-42). Es así entonces como la dirección y el control se quedan cortos para motivar a los individuos cuyas necesidades importantes son de carácter social y personal, en este sentido el autor considera que cuando las personas no pueden satisfacer sus necesidades con el trabajo se tornan apáticas, renuentes.

Finalmente, afirma de McGregor (1994), que la autoridad no es el medio adecuado para que las personas se comprometan con los objetivos de las organizaciones. En este sentido, se necesitan otras formas de influencia para lograr este fin. Así las cosas, se debe prescindir poco a poco de las formas externas de control, priorizando el autocontrol de los seres humanos y en este sentido, la gerencia de las organizaciones puede identificar otros medios de influencia que impacten y sean más efectivos frente al equipo de colaboradores.

Otro autor relevante para la ERH es Maslow (1991), quien plantea una pirámide para categorizar las necesidades de las personas y en este sentido

plantear la teoría de la motivación humana que servirá también para entender las motivaciones que impulsan a las personas al interior de las organizaciones y esas motivaciones a qué necesidades responden. Es así como entendemos que:

(...) un hombre frustrado en algunas de sus necesidades básicas puede ser considerado como un hombre enfermo. Y en este sentido, se entiende un hombre enfermo, como el que está motivado primariamente por sus necesidades de modo que debe satisfacerlas para desarrollar y actualizar sus potencias y capacidades totales. (Maslow, 1991, p. 110)

Por lo tanto la teoría de las motivaciones debe estar presente al estudiar los procesos de gestión humana.

Posteriormente, En este recorrido cobra vigencia los aportes de Kast y Rosenzweig (1988), respecto al enfoque de sistemas, sobre el cual indicó que:

Ofrece una base para la integración al permitir visualizar la organización total en interacción con su ambiente y la conceptualización de las relaciones entre los componentes internos o subsistemas. Este enfoque de sistemas es el desarrollo de puntos de vista de contingencias sobre las organizaciones y su administración. (p. 107)

En este sentido, el enfoque de sistemas corrobora la posición de que la organización debe interactuar con su entorno para ajustar sus sistemas internos. Así las cosas, es pertinente entender que las organizaciones deben observarse desde una visión holística propia de la teoría de sistemas, sobre la cual afirma Velásquez (2000) que:

El enfoque holístico mediante la concepción de la organización como un sistema abierto, flexible, que depende de los cambios del entorno y de la tecnología, no solamente da respuesta a los problemas de productividad y eficiencia organizacional, sino a los problemas de eficacia organizacional. En este enfoque es muy clara la contribución de la filosofía, la psicología, la sociología y sobre todo la generación de conocimiento teniendo presente la interdisciplinariedad. En este enfoque se percibe al hombre como un ser complejo, al que además de satisfacerle las necesidades fisiológicas y sociales, se le deben satisfacer las necesidades psicológicas y trascendentales. (párr. 5)

Los autores mencionados hasta el momento permiten comprender como el concepto de lo humano en la organización cobra gran importancia, esto lo corrobora Aktouf, (2009), al plantear que los procesos de gestión de talento humano deben ser flexibles, y se debe contemplar la necesidad de humanizar la organización liberándola de los conceptos rígidos y mecanicistas de la teoría clásica.

A continuación Calderón (2006), sistematiza los diferentes factores y periodos por los que ha pasado la gestión del talento humano en la historia de las organizaciones económicas.

Tabla 3. Períodos de la gestión del talento humano en la historia de las organizaciones económicas

Factores \ Periodos		1870 - 1900	1901 - 1930	1931-1960	1961 - 1990	1990 de adelante
Gestión Humana	Problema central	Comportamiento del trabajador en el taller	Eficiencia del taller	Condiciones que afectan la capacidad humana en el trabajo	Logro de la estrategia y gestión de lo cultural	Respuesta a problemas críticos del negocio
	Objetivo Básico	Alinear valores e intereses de los trabajadores con los de los propietarios	Organizar el trabajo y la supervisión	Lograr niveles de lealtad, motivación y satisfacción para garantizar productividad	Desarrollar recursos y capacidades para el logro de objetivos organizacionales	Apoyar el desarrollo de capacidades organizacionales
	Acciones principales	Bienestar físico y mental del trabajador	Administración de personal	Negociación colectiva, participación, enriquecimiento tarea	Prácticas de alto rendimiento	Gestión por competencias, gestión del conocimiento, gestión estratégica del área
	Identificación del área	Secretarías de bienestar	Departamento de personal	Departamento de Relaciones Industriales	Departamento de Recursos Humanos	Dirección de talento humano

Fuente: Calderón, Álvarez y Naranjo, 2006, p. 231.

Con esta revisión documental y siguiendo lo planteado por Calderón, Álvarez y Naranjo (2006), podemos observar cómo entre el periodo comprendido entre 1961 y 1990 el que hacer de la gestión humana se concentró en el logro de la estrategia del negocio y la gestión de lo cultural. Plantean los autores que en este periodo se acuña el concepto de hombre organizacional que actúa sobre la base de una racionalidad limitada y que por lo tanto busca resultados satisfactorios. Además, se evidencia el reconocimiento de los departamentos de recursos humanos.

Posterior a 1991, en el marco de la globalización, la concepción del talento humano se posiciona como un frente estratégico en las organizaciones. En este sentido, las prácticas de la gestión de las personas, tal como lo plantea Calderón (2004), permiten obtener resultados estratégicos aprovechando el potencial de los colaboradores de las organizaciones. Dentro de las prácticas se pueden destacar las orientadas a mejorar las oportunidades de intervenir en puestos de trabajo, motivar al colaborador, mejorar las competencias entre otras.

Vinculado al concepto de gestión humana, Calderón (2004), considera que la misma está integrada por los conceptos de estrategia, competitividad y prácticas de recursos humanos, asumiendo a la persona como eje integrador. Por tal razón considera el autor que la gestión trasciende la administración de recursos y por lo tanto debe recoger las orientaciones de las conductas que incluye la potenciación de valores, habilidades, capacidades, motivaciones y destrezas, la integración con el entorno y la obtención de resultados.

Respecto a lo aquí mencionado, se pueden establecer las diferencias entre la administración del recurso humano y la gestión del capital humano permiten reconocer el desarrollo de los conceptos, en este sentido la administración del recurso humano es “resultado de aportaciones teóricas de la administración científica y la teoría de las relaciones humanas, a diferencia de la gestión del capital humano que surge como parte del enfoque estratégico de las organizaciones”. (Zarazúa, 2019, p. 48)

Finalmente, podemos retomar el siguiente cuadro resumen planteado por Liquidano (2012), que permite evidenciar los movimientos y las fases que hacen parte de estos:

Tabla 4. Movimientos históricos y actuales de la administración de recurso humano

MOVIMIENTOS		
Administración de personal (Finales de 1800 – 1935)	Relaciones Humanas (1920 – 1947) (1930 – 1970)	Recursos Humanos (1930 – 1970) (1947 – 2003)
- Fase administrativa - Fase de gestión	- Fase de gestión - Fase de desarrollo	- Fase de desarrollo - Fase estratégica

Fuente: Liquidano, 2012, p. 24.

4.2 Estado actual de la gestión humana

El recorrido hasta aquí propuesto por los antecedentes de las teorías de administración y su relación con la gestión humana permite unificar criterios y confirmar lo planteado por Werther y Davis (2008), quienes dicen que el propósito de la administración del capital humano se enmarca en mejorar la productividad del equipo de trabajo de la organización, y que por lo tanto el “foco de estudio de la administración del capital humano es la relación entre el esfuerzo de los directivos con todos los aspectos del personal”. (p. 9)

En este orden de ideas, en el marco de esa relación entre el esfuerzo de los directivos relacionados con la gestión del talento humano de la organización, se evidencia la importancia de establecer lineamientos y políticas que permitan integrar la administración del recurso humano. Es así como Dessler y Varela (2011), consideran que:

La administración de recursos humanos se refiere a las prácticas y a las políticas necesarias para manejar los asuntos que tienen que ver con las relaciones personales de la función gerencial; en específico, se trata de reclutar, capacitar, evaluar, remunerar, y ofrecer un ambiente seguro, con un código de ética y trato justo para los empleados de la organización. (p. 2)

Estos planteamientos nos permiten corroborar como se avanza desde una concepción de tarea administrativa de la gestión humana a una concepción como una tarea estratégica, conformada por diversos componentes que trascienden el apoyo transversal que inicialmente el área de recurso humano otorgaba al interior de la organización, puesto que actualmente se incluyen elementos como los

procesos de reclutamiento y selección, capacitaciones, evaluaciones entre otros temas que enfatizan el papel estratégico de la administración del talento humano para el logro de los objetivos institucionales. Al respecto Calderón, Álvarez y Naranjo (2006), sustentan lo planteado, mediante su definición de la función de la gestión humana que se plantea a continuación:

La función de gestión humana durante mucho tiempo fue considerada una tarea administrativa (Beer, 1997) de soporte a aquellas otras que de verdad agregaban valor como la transformación, las finanzas y el mercadeo; pero a partir del estudio seminal de Devanna, Fombrun y Tichy (1981) se cambió de foco centrándose el interés en los aspectos estratégicos del departamento de gestión humana y de los recursos humanos como tal. (p. 41)

Por otro lado, García (2009) define la gestión del talento humano como los “procesos y actividades estratégicas de guía, apoyo y soporte a la dirección de la organización, compuesta por políticas, planes, programas y actividades, con el objeto de obtener, formar, retribuir, desarrollar y motivar el personal requerido para potencializar la organización”. (p. 165) La autora está en la misma línea de los autores revisados, lo que permite evidenciar que actualmente la visión de la gestión del recurso humano es estratégica.

Otros autores sustentan esta concepción estratégica, Cuesta (2005), lo hace desde la definición de gestión humana, al respecto el autor considera que ésta es “el conjunto de decisiones y acciones directivas en el ámbito organizacional que influyan en las personas, buscando el mejoramiento continuo

durante la planeación, implantación y control de las estrategias organizacionales, considerando las interacciones con el entorno”. (p. 165)

Es así como observamos el progreso y cambio del concepto de gestión de talento humano y como su desarrollo ha exigido que la gestión de recursos humanos sea capaz de desplegar estrategias y recursos humanos coherentes entre sí, ajustados a la visión y misión organizacional, al entorno, así como a las capacidades y a las características peculiares de la organización (Aduna, García y Chávez, 2017).

En relación con lo anterior, Liquidano (2012), ha identificado veintiocho prácticas de gestión de recursos humanos que cada vez se han vuelto más complejas en su aplicación y en este mismo sentido cada autor tendrá entonces una definición y concepción de la gestión del talento humano y por lo tanto de los componentes del proceso o área como tal.

Asimismo, se vienen imponiendo diferentes perspectivas teóricas que hablan de la gestión humana no sólo como un proceso necesario, sino como el centro mismo de la organización. Dentro de ellas se encuentran las teorías más actuales del diseño organizacional que se relacionan con el tamaño, el diseño y la cultura de la organización y como la persona hace parte de esta. También se encuentran las teorías de la psicología organizacional, que están relacionados con la administración y otras ciencias sociales para dar sustento teórico a la administración (Calderón, 2006).

Tabla 5. Fuentes de generación de valor por gestión humana, desde la visión de diversos autores

Autor	Concepción de generación de valor
Shepeck y Militello (2000)	Desarrollo del desempeño superior de los empleados Respaldo para fomentar la motivación Consolidación de comportamientos productivos específicos Organización del mercado laboral
Gómez-Mejía, Balkin y Cardy (1997)	Atención a la gente Desarrollo de herramientas y técnicas funcionales Socio estratégico
Wintermantel y Mattimore (1997)	Provisión de servicios a clientes Procesos y sistemas funcionales Formulación estratégica de la organización Creación y utilización del capital humano
Ulrich (1997)	Experto administrativo Defensor del empleado Agente de cambio Socio estratégico
Buyens y De Vos (1999)	Proceso decisorio Apoyo a gerentes de línea Implementación de prácticas de amplio rendimiento
Lozano (1999), Cortina (2003) y Sen (2003)	Responsabilidad Social Responsabilidad con el entorno
Hewitt (1998)	Arquitectos de capacidades organizacionales Arquitecto de capacidad estratégica Arquitectos de nuevas mentalidades
Lake (1998)	Objetivos: estrategia, dirección y ajuste Estructura: rendición de cuentas, responsabilidad e interdependencia Sistemas: información, recompensas y procesos. Cultura: valores y objetivos primarios Gente: estilo, competencia y desarrollo
Burke (1998)	Mejora del funcionamiento Reestructuración Cambio y poder Desarrollo de equipos Aprendizaje organizacional

Ehrlich (1998)	Estrategia Empresarial Manejo del cambio Defensor de los intereses de los empleados Aprendizaje y mejora de aptitudes
Mohram y Lawer III (1998)	Desarrollo de estrategias Diseño de la organización Cambio de capacidades de dirección Integración de prácticas de alto rendimiento Construcción del nuevo contrato psicológico

Fuente: Calderón, 2006, p. 24.

Como complemento a lo presentado en el anterior cuadro tenemos a Saldarriaga (2008), quien desde un punto de vista más holístico lo complementa a partir de la identificación de otras tendencias de gestión humana que se consideran importantes en los diferentes contextos: cambio organizacional, desarrollo humano, gestión del conocimiento, gestión por competencias, tercerización (outsourcing), plan de carrera, plan de sucesión, gerencia por procesos, cultura organizacional, marketing relacional y gestión internacional del talento humano.

Otros modelos de gestión de talento humano se identifican a continuación a partir de la recapitulación de los autores y teorías recogidos en el marco del trabajo de investigación de Ibarra (2016) y que complementa el ejercicio de revisión y cobra vigencia para este trabajo:

Tabla 6. Recopilación de modelos de gestión de talento humano

No.	Autor	Año	Teoría de Gestión
1	Haper y Lynch	1992	Este modelo ejecuta una previsión de necesidades e independencia a través de análisis y descripción de puestos, las curvas profesionales, la promoción, el clima y la motivación; el modelo tiene carácter descriptivo, ya que hasta entonces solo muestra las acciones relacionadas con la gestión de los recursos para conseguir su optimización en dinámica y operación.
	Zayas	1996	Este modelo destaca el carácter sistémico de la gestión del talento humano; una interdependencia de organización, selección y desarrollo del personal, y el formado por el ser humano y las distintas interacciones que el mismo establece; a partir de la determinación de la misión, se definen los objetivos y la estructura organizativa y de dirección, lo que con lleva implícito el diseño de cargos mediante la realización del análisis y descripción de los cargos y ocupaciones, determinando así las exigencias y requerimientos de los mismos y las características que deben poseer los trabajadores
	Cuesta	2005	Este modelo de GRH de diagnóstico, proyección y control, se centra en el flujo de personal, educación y desarrollo, sistemas de trabajo y compensación laboral
	Goleman	2008	Es el desarrollo de competencias de la Inteligencia Emocional y el empleo de dichas capacidades en la labor directiva o gerencial de una empresa generando entornos favorables en el campo de la motivación y concienciación del personal para mejorar u optimizar el mejor desempeño con el planteo de cuatro dominios genéricos a saber; autoconciencia, autogestión, conciencia social, gestión de las relaciones (Apéndice C. marco competencial de la Inteligencia Emocional).

Fuente: Ibarra Naranjo, 2016 tomado de Morris, 2012, p. 95-110.

En el marco de los modelos de gestión humana, los diferentes teóricos del tema agrupan los procesos de gestión de talento humano conforme a los diferentes lineamientos que se prioricen y las concepciones que se tengan sobre

la gestión. Todas las agrupaciones realizadas por los autores mencionados toman en cuenta procesos que se consideran fundamentales para el logro de los objetivos del área como apoyo estratégico a la dirección (García, 2009). En este sentido, se plantea la siguiente tabla de identificación de los procesos de gestión por autores.

Tabla 7. Agrupación de los procesos de gestión humana por diferentes autores

Autor	Agrupaciones
Chiavenato (2002)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Administración de personas 2. Aplicación de personas 3. Compensación de personas 4. Desarrollo de personas 5. Mantenimiento de las condiciones laborales de personal 6. Monitoreo de personal
Dessler (1991)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Reclutamiento y selección 2. Capacitación y desarrollo 3. Compensación y motivación 4. Evaluación y administración de carrera 5. Ambiente legal de la administración de personal
Dolan, Valle, Jackson, y Schuler (2003)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Procesos básicos en la gestión de los recursos humanos 2. Incorporación del individuo en las organizaciones 3. Desarrollo de los recursos humanos 4. Evaluación, compensación y mantenimiento de los recursos humanos 5. Temas actuales en la gestión de los recursos humanos
Decenzo y Robbins (2001)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Empleo que se refiere a la obtención de personas 2. Capacitación y desarrollo, que tiene por objeto preparar a las personas 3. Motivación, que busca estimular a las personas 4. Mantenimiento, que pretende conservar o retener a las personas
Gómez, Balkin y Cardy (1999)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Contratación de personal 2. Desarrollo del empleado 3. Retribuciones 4. Gobernación

Sherman, Bohlander y Snell (1999)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Alcanzando los requerimientos de los recursos humanos 2. Desarrollo de la eficacia en recursos humanos 3. Implementación de compensaciones y seguridad 4. Mejoramiento de las relaciones con los empleados
Rodríguez (2002)	<p>No plantea la clasificación por categorías que agrupan procesos, sino que define funciones específicas de la gestión de personal</p> <p>Castillo aponte (1994)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Planeación del personal 2. Organización de personal 3. Coordinación de personal 4. Dirección de personal 5. Control de personal
Alles (2005)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Descripción de puestos 2. Formación / Selección 3. Compensaciones 4. Desempeño 5. Carreras
Alles (2006)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Dirección estratégica de recursos humanos

Fuente: García, 2009, p. 167.

Encontramos también como se logra evidenciar el desarrollo del concepto de gestión del recurso humano mediante algunos de los subprocesos, es el caso de la selección y reclutamiento de talento humano, autores como García et al (2016), consideran que dichos procesos evolucionan vinculando las nuevas tecnologías y redes sociales como herramienta para captar talentos. Riascos (2011), considera al respecto que “es indudable el avance en el desarrollo de técnicas TIC como herramienta eficaz en el apoyo de la ejecución de procesos de selección de personal y evaluación del desempeño que forman parte de la gestión del talento humano”. (p. 153) Es así como la tecnología entra a ser una parte esencial para la gestión del talento humano.

Por otro lado, se identifica en estudios realizados por Collings y Mellahi (2009), como desde su enfoque estratégico de la gestión de talento humano evidencian la importancia de identificar los talentos con alto potencial y nivel alto de desempeño al interior de la organización que puedan ser llevados a otro nivel mayor a través de diferentes variables analizadas en el estudio adelantado por los autores, con el fin de generarle valor a la organización y en este sentido cumplir con los objetivos estratégicos. Es así como se evidencia la importancia del desarrollo de talentos al interior de la organización, enfocados en subprocesos de capacitación y fortalecimiento.

Shkak (2019), considera que desde la gestión de talento humano se debe también impulsar la gestión de la innovación, encontrando entonces como este concepto cobra importancia para el desarrollo del talento humano de las organizaciones. En este sentido, su investigación concluye que la gestión del talento y la innovación permite producir ideas nuevas y creativas que sirvan al desarrollo de los procesos y el cumplimiento de las metas.

Otros estudios analizados, permiten observar que cuando la gestión del talento humano está orientada a las personas, los empleados están más dispuestos a esforzarse en su trabajo, mientras que, si en una organización se prefiere el estilo de gestión no orientado a las personas, el nivel de compromiso será considerablemente menor (Baran y Sypniewska, 2020).

Dachner, Ellingson, Noe y Saxton (2021), plantean que el desarrollo del capital humano es tan importante para los empleadores y los empleados. Por lo que consideran que las organizaciones pueden mejorar en la gestión del talento

humano mediante el aprovechamiento de las capacidades y proactividad de sus empleados como complemento a las prácticas formales de formación y desarrollo al interior de la organización. En este sentido, es importante impulsar la participación del talento humano en el desarrollo de las estrategias definidas. Lo que nos confirma que en la actualidad el foco en el desarrollo de los colaboradores al interior de la organización impulsa el cumplimiento de metas.

Para el caso de Colombia, vale la pena revisar lo planteado por Calderón, Naranjo y Álvarez (2010), quienes realizan un aporte en cuanto a los retos, tendencias y perspectivas de investigación en la gestión humana y determinan que, aunque la visión de la gestión humana sigue considerándose como reduccionista y se centra en las prácticas y sus resultados en la organización, ésta va más allá de la instrumentalización y cosificación del ser humano; lo que la convierte en un fenómeno complejo, en el que se conjugan al menos siete factores que inciden en su concepción, filosofía y prácticas, ellos son: características socio-político-económicas del momento histórico, concepción dominante sobre el ser humano, formas de organización del trabajo, concepción del trabajo, relaciones laborales, mercado laboral y las teorías de gestión dominantes.

García (2009), plantea la necesidad de definir el macroproceso de gestión humana a partir de las definiciones encontradas y planteadas de los diferentes autores:

- Organización y planificación del área de gestión humana: su objetivo es la preparación y definición de las actividades necesarias para el buen

funcionamiento y desarrollo de los demás procesos de gestión humana, con el fin de que el área sea estratégica y de apoyo a la organización;

- Incorporación y adaptación de las personas a la organización: su objetivo es la vinculación y asimilación de las personas a la organización y su alineación con la estrategia y cultura de esta con el fin de generar valor a la organización;
- Compensación, bienestar y salud de las personas: tiene como objetivo desarrollar el sistema para mantener motivados a los empleados y generar sostenibilidad dentro de la organización;
- Desarrollo de personal: busca el desarrollo de las habilidades intelectuales y emocionales a nivel profesional y personal, con el fin de estimular la innovación, la generación de conocimiento y las competencias para que la empresa genere valor; y
- Relaciones con el empleado: su objetivo es mantener las relaciones laborales empleado-patrono con el fin de generar estabilidad y aportar a la estrategia de la organización.

En un análisis sobre el desarrollo de los recursos humanos en Colombia, Calderón, Naranjo y Álvarez (2010), hacen una revisión de los antecedentes de la gestión humana en Colombia de los cuales se concluye que para el año 1995 el país mostraba importantes limitaciones en los gerentes y áreas de recursos humanos, para el año 2002 se identifica un avance al considerar la dirección de recursos humanos como factor que contribuye a la efectividad de las

organizaciones. El mismo Calderón concluyó en 2008 las áreas de gestión humana de las organizaciones colombianas sí generan valor para las empresas, y lo enfatizo en cinco dimensiones:

Proyección organizacional, gestión del cambio, infraestructura organizacional, liderazgo de las personas y responsabilidad social. A su vez, “identifican como la gestión humana moderna trasciende los procesos propios de la administración de las personas e implican el desarrollo de una política de dirección de personas”. (p. 15-16)

Como conclusión de la investigación adelantada por Calderón, Naranjo y Álvarez (2010), se evidencia como en Colombia hay una mayor madurez de las áreas de talento humano, se reconoce el área de recurso humano como capacidad organizacional, se reconoce el empleado como persona y fuente de éxito de la organización. Además, consideran los autores que se deberá contemplar en toda organización un modelo integral de gestión humana y lograr coherencia con el ámbito corporativo; esto es lo que se denominaría sistema integral de gestión humana que contempla cuatro criterios: políticas para el gobierno de las personas, buenas prácticas, construcción de tejido social y sistema de medición.

En Colombia, las empresas retoman fundamentalmente cinco prácticas relacionadas con la función de los recursos humanos y que son del área de administración del personal como lo son: selección, formación o capacitación, planes de carrera, evaluación y retribución o compensación. Al mismo tiempo, empiezan a cobrar fuerza otros aspectos como lo son “clima organizacional, la cultura, la comunicación, la responsabilidad social, el outplacement y el

acompañamiento a líderes”. (Barrios, Gallego, López y Restrepo, 2016, p. 119-120)

4.2.1 Enfoques de los modelos de gestión de recurso humano

Los modelos de gestión implican la modernización empresarial que se dará cómo un proceso social delicado y complicado de adaptación al orden social de las empresas, lo que genera indiscutiblemente la necesidad de actualizar los procesos internos. Es así como cobra importancia el proceso de modernización (Calderón, 2006).

Por ello y partiendo de la clasificación que realizan Werther y Davis (2008), se consideraron para este trabajo los siguientes enfoques de la administración: estratégico, recursos humanos, administrativo, sistemas y proactivo, en los cuales se enmarcan diferentes autores revisados durante este trabajo de investigación, para este ejercicio es pertinente tener como base que catalogar las investigaciones y a los autores en un solo enfoque es un ejercicio complejo puesto que muchos de ellos coinciden en la mezcla de los enfoques para responder a sus interrogantes.

4.2.1.1 El enfoque estratégico

La administración de capital humano debe aportarle al éxito de la estrategia de la organización. Por lo tanto, si los esfuerzos de los directivos y del departamento de recursos humanos no le suman a que la organización obtenga

los objetivos estratégicos, los recursos no se estarían utilizando de manera eficiente. (Calderón, (2004); Werther y Davis, 2008; Saldarriaga, (2008); Yamamoto y Villegas, (2020); Noor y Albdareen, (2020); Khatri, Gupta, Gulati y Chauhan, (2010); Collings y Mellahi, (2009)).

Al respecto plantean Aduna, García y Chávez (2017), que el enfoque estratégico se presenta en una organización donde el administrador concibe a los individuos como personas dinámicas, dirige al personal hacia la estrategia de la organización, lo valora y percibe como un recurso a optimizar y factor determinante para la mejora de la posición competitiva de la organización.

En este enfoque se encuentra también Saldarriaga (2008), quien plantea que la gestión humana actual es en sí una estrategia de negocio apoyada por las tendencias. Es por ello que, de acuerdo al autor, la gestión por competencias, la gestión del conocimiento y demás tendencias de gestión humana, se presentan hoy como perspectivas que pueden contribuir de manera decisiva al logro de los objetivos organizacionales, al incremento de la productividad y a la competitividad y a rescatar al ser humano dentro de la organización.

Para Calderón, Naranjo y Álvarez (2007), la gestión humana en Colombia se enfoca desde la perspectiva estratégica, a través de la cual el área de gestión humana y sus prácticas se orientan al logro de los objetivos y metas estratégicas de la organización y se reconoce la importancia de los activos intangibles como fuente de competitividad empresarial. Sin embargo, consideran también que aún hay aspectos críticos en las organizaciones colombianas relacionados con la

infraestructura organizacional que se encuentran descuidados. Plantean además los autores que:

La gestión humana moderna trasciende los procesos propios de la administración de personal y se ha transformado en una función encargada del gobierno de las personas, la organización del trabajo, el manejo de las relaciones laborales, la gestión de las prácticas de recursos humanos y la comprensión de los mercados laborales, que apuntan de manera holista a cumplir los objetivos organizacionales mediante el apoyo a las estrategias empresariales y al desarrollo de las personas. Lo anterior implica una política de dirección de las personas que debe ser formulada, apropiada y empoderada, que compromete a todos los ámbitos directivos con personas a cargo, donde el área de recursos humanos se constituye en el corazón de la función, al convertirse en el socio estratégico de la dirección y en el vocero de los empleados. (p. 17)

En el trabajo denominado gestión de talento humano como factor estratégico para el éxito empresarial en Colombia, Fernández (2017), considera que es “importante que las empresas cuenten con un personal comprometido con los lineamientos administrativos y las estrategias organizacionales para garantizar el éxito, ya que su gestión es fundamental para agregarle valor a la organización”. (p. 2) En este sentido plantea el autor que la gestión del talento humano surge como una necesidad en las organizaciones para enfrentar las exigencias del entorno, los avances tecnológicos y como estrategia para competir.

Al analizar los resultados de la investigación adelantada por Calderón (2008), denominada aproximación a un modelo de gestión humana que agregue valor a la empresa colombiana, se observa como los directivos de talento humano

deberán tener mayor dominio del negocio, además de contar con necesidades de formación integral en aspectos como diseño organizacional, cultura organizacional, gestión del cambio, impacto financiero y mercadológico de las decisiones. Lo que enmarca sus resultados desde un enfoque estratégico de la gestión el recurso humano.

Loaiza (2011), también se enmarca en el enfoque estratégico, puesto que con el trabajo realizado relacionado con los aportes de la gestión humana al desarrollo de la estrategia y la competitividad de la organización, hace referencia a la oportunidad que tienen las organizaciones de reconocer que el capital humano es el principal generador de valor y diferenciador, y que por lo tanto la gestión humana debe asumir un rol estratégico dentro de las organizaciones, puesto que el desarrollo humano debe estar orientado a los objetivos organizacionales.

También observamos como García (2009), plantea la visión de la gestión humana desde los macroprocesos como un nuevo enfoque del estudio de esta, centra su punto de vista desde el enfoque estratégico. Es así como logra concluir la importancia de potencializar la organización a nivel de su talento humano:

Ya que ningún proceso o actividad del área de gestión humana es realizado de manera aislada e independiente; por ser un área estratégica debe buscar el desarrollo integral y complementario de los procesos, y con la visión de aportar a la estructura. (p. 198)

En el marco de este modelo, se puede clasificar la investigación adelantada por Barrios et al (2016), quienes logran identificar dentro de las prácticas exitosas de gerencia del talento humano en doce empresas antioqueñas la gestión por competencias como modelo que orienta el trabajo con las personas desde que

ingresan a la organización hasta que salen de ella. En este sentido, las organizaciones buscan mejorar el desempeño de las personas, desarrollar comportamientos excelentes y rediseñar procesos y así migrar a modelos basados en competencias.

4.2.1.2 Enfoque de los recursos humanos

La administración de capital humano se enfoca en la administración de individuos concretos. En este sentido, no se debe sacrificar la relevancia, la dignidad y el ser de cada persona va en contravía de lo que este enfoque plantea. Por lo tanto, una cuidadosa atención de las personas, incluidos los líderes, permite a la organización crecer y prosperar. (Werther y Davis, (2008); Tohidi y Mehdi, (2012); Baran y Sypniewska, (2020)).

Encontramos como a partir de la investigación sobre el proceso de talento humano en la gestión estratégica, adelantado por Ramírez, Villalobos y Herrera en (2018), los resultados ponen de manifiesto que por ser un proceso de talento humano:

Desde la gestión estratégica se debe articular los principios corporativos, a fin de tener un norte claro y objetivo, donde los colaboradores se identifiquen con dichos procesos, a fin de consolidar cada actividad estipulada en la planeación organizacional, reduciendo costos de error y tiempo. La literatura en referencia confirma que la adecuada implementación de los procesos de talento humano incide favorablemente en la gestión estratégica de las empresas, generando ventajas competitivas sustentables, condicionando nuevas tendencias emergentes

para acompañar a la gente y vincularse a los nuevos retos de las redes empresariales, clúster y stakeholder. (p. 2096-2097)

En este sentido se logra evidenciar también como este enfoque se interrelaciona con otros enfoques como el estratégico, pero enfatiza que el enfoque de recurso humano incide en el enfoque estratégico, es decir, es clave para lograr los objetivos de la organización.

Como parte de este mismo enfoque se encuentra el trabajo realizado por Ceferino (2016), quien a partir del análisis realizado en la investigación sobre el nuevo modelo de liderazgo que beneficiará a gestión humana: con énfasis en clima laboral y procesos de elección en empresas privada de Colombia, concluye que el rol del departamento de Talento Humano dentro de una organización es muy importante, ya que debe enfocarse en que la productividad empresarial se mantenga “y que la actividad y existencia de la empresa pueda sobrevivir en el mercado en la que se encuentra. Sin esta área funcional vital para cualquier empresa, habría “caos” interno empresarial, en especial, entre más grande sean estos entes económicos”. (p. 45) Podemos entonces concluir que el enfoque de este trabajo se plantea desde el recurso humano.

Rodríguez y Santofimio (2016), plantean en su trabajo de investigación denominado modelo de gestión estratégica del talento humano que permite incentivar el salario emocional para el mejoramiento del clima organizacional, cómo el salario emocional es un eje fundamental en el mejoramiento del clima organizacional pues permite fortalecer el sentido de pertenencia del empleado hacia la institución, además de enfocarse mejorar y optimizar relaciones

interpersonales como parte esencial de la concepción del modelo de recurso humano.

Por otro lado, Castro (2018) ubica su concepción dentro del enfoque de recurso humano, si se tiene en cuenta que plantea la gestión humana como una herramienta que contribuye al crecimiento integral del empleado, con el fin único de ejecutar la función de administrar la calidad del talento humano que tiene un fin primario de:

(...) Tener una calidad gerencial satisfactoria las organizaciones deben enfocar sus esfuerzos y su área de administración en la conservación de una fuerza laboral, creando la vocación de permanencia a través de un adecuado ambiente laboral, por medio del cual la administración del talento pueda mantener, evaluar y conservar una fuerza laboral eficiente construyéndola como un elemento fundamental para que la organización pueda alcanzar los objetivos que se prevén desde la gerencia. (p. 11),

Lo que ubica su concepción dentro del enfoque de recurso humano.

Prieto (2013), plantea que el modelo de gestión de talento humano se convierte en un aspecto relevante en las organizaciones, puesto que, si el éxito de éstas depende de lo que hace el equipo de colaboradores, invertir en las personas se traduce en beneficios para la entidad. Por lo tanto, el área de gestión humana debe ser el socio estratégico de todas las demás áreas, pues es capaz de potenciar el trabajo en equipo y en consecuencia apuntarle al cumplimiento de metas de la organización. Así las cosas, la finalidad del área de gestión humana para el autor es que “las personas se desarrollen integralmente de manera individual y grupal, y así conseguir el crecimiento de la organización, la búsqueda

y retención de los mejores talentos, y con ello mantener un clima de satisfacción como factor diferenciador con otras empresas” (p. 79), lo que corrobora el enfoque desde el recurso humano en dicho trabajo.

En el trabajo se analizó el trabajo denominado diseño y mejoramiento de los procesos del área de gestión humana en la empresa Servi Sound, Valencia (2012), considera que con el diseño e implementación de los procesos de gestión humana en la empresa “se busca minimizar los problemas existentes o a existir en el manejo del personal, pues se diseñaron las herramientas necesarias para que el manejo del talento humano sea estructurado, direccionado y acorde al crecimiento de la organización” (p. 153), además para la elaboración de su trabajo retoma conceptos del enfoque estratégico y del enfoque de sistemas que pueden aplicarse al ejercicio adelantado por el autor.

4.3.1.3 Enfoque administrativo

La administración de capital humano es responsabilidad de cada uno de los gerentes de una organización. El departamento de recurso humano existe para asesorar y apoyar de manera transversal las demás dependencias a partir de su experiencia y conocimiento. Por lo tanto, el desempeño y bienestar de los colaboradores son una responsabilidad compartida entre el coordinador del colaborador y el área de recursos humanos. Además, será necesario que desde el área administrativa se mejoren las capacidades de la organización para mejorar el

funcionamiento de las relaciones internas y externas. (Werther y Davis, (2008); Mafini (2014)).

Este enfoque se puede evidenciar en los resultados obtenidos en la investigación de Jaramillo (2005), quien, a partir de los datos analizados en su trabajo de gestión del talento humano en la micro, pequeña y mediana empresa vinculada al programa Expopyme de la Universidad del Norte en los sectores de confecciones y alimentos, logra concluir que el tamaño de las organizaciones influye en la presencia o no de áreas de talento humano. Siendo entonces en las organizaciones medianas donde se evidencia el enfoque administrativo, puesto que el rol de gestión humana queda asignado a un área de apoyo.

El tamaño y la condición financiera de las empresas objeto de estudio son aspectos importantes, que pueden incidir en la presencia o ausencia de las áreas de recursos humanos dentro de su estructura; las empresas que por lo general no sobrepasan los 50 empleados, no poseen dicha área y las funciones derivadas de la gestión de las personas es asumida por los dueños, gerentes u otro tipo de cargos de la empresa. Se evidenció que sólo las empresas medianas, donde el número de empleados supera los cincuenta, registran personas encargadas de gestionar el talento humano. (...) Y en este sentido logró encontrar que en las estructuras organizacionales la mayoría de los casos los dueños asumen todos los roles organizacionales y las funciones, lo que ocasiona inoperancia y retraso en la toma de decisiones. (p. 132)

Como parte de este modelo podemos observar cómo los resultados arrojados a partir de la investigación realizada por Saldarriaga (2013), sobre la

responsabilidad social y gestión del conocimiento como estrategias de gestión humana, presentan que el aspecto más relevante es que los dos componentes no se consideran en las empresas estudiadas como estrategias de gestión humana, sino como lineamientos de gestión administrativa. “Por lo que su regulación depende de la gerencia u otras dependencias lo que evidencia su desconexión con la estrategia de gestión humana”. (p. 116)

De acuerdo con los conceptos revisados por Zarazúa (2019), en su trabajo administración de recursos humanos vs. gestión del capital humano, afirma que:

La gestión forma parte de la administración. En las actividades de la administración de recursos humanos hay toda una serie de trámites de gestión que obedecen a la realización de un trabajo personal subordinado definido como relación laboral, por tanto, la gestión forma parte de la administración. En el mismo orden de ideas, la gestión del capital humano debe emanar de la práctica eficaz de administración de recursos humanos, porque aquella va a construirse directamente de los programas de capacitación y desarrollo que se realicen al personal que ha reflejado potencial e interés de adquirir mayor conocimiento y que demuestre la actitud o disposición de emplearlo en beneficio de la organización. (p. 48)

4.2.1.4 Enfoque de sistemas

La administración de capital humano es un subsistema de la organización. Por ello las actividades del área de recurso humano se deben evaluar en relación

con el aporte que le hacen al cumplimiento de los objetivos y la productividad de la organización. Actualmente, se reconoce que los modelos de administración de recursos humanos constituyen un sistema abierto y que se relaciona con cada parte al interior de la organización y a su vez es influida por el entorno o ambiente exterior. (Werther y Davis (2008); García (2009); Pucheta y Gallego (2019); Kossek, Young, Gash y Nichol, (1994)).

Partiendo de este enfoque, se observa como el resultado de la investigación de Peláez (2014), relacionada con la responsabilidad social empresarial y la gestión humana en Colombia: desafíos para fortalecer la relación estratégica, en las conclusiones se plantea que es necesario en futuras discusiones explorar las relaciones conjuntas e interdependientes que se crean entre la gestión humana con otras áreas funcionales de la organización, cuando converge la Responsabilidad Social Empresarial como un enfoque integral y transversal en la empresa. Por lo que retomar la miradas holísticas con el apoyo del enfoque sistémico, pueda probablemente ayudar para tal fin. En este sentido, el autor recomienda entender la gestión humana desde una mirada de sistemas para poder abordar temas como el de la responsabilidad social empresarial.

Velásquez (2000), plantea que el proceso administrativo de las organizaciones desde esta perspectiva de sistemas y contingencias, en este sentido considera el autor que las organizaciones son sistemas abiertos que se necesita gestionar cuidadosamente, satisfacer y equilibrar sus necesidades internas y adaptarse a las circunstancias cambiantes del entorno. Lo que

evidencia la flexibilidad y necesidad de conversación entre los distintos sistemas de una organización.

Calderón, Naranjo y Álvarez (2010), consideran que uno de los principales retos de la gestión humana actual tiene que ver con la capacidad del área de gestión humana para percibir los mensajes del entorno y hacer una apropiada lectura de ellos. En este sentido, si bien los autores no se encasillan en este enfoque si retoman la importancia del enfoque de sistemas para los modelos de gestión del talento.

4.2.1.5 Enfoque proactivo

Este enfoque hace referencia a la posibilidad que tienen los administradores de capital humano de una organización para aportarle a los empleados y a la misma organización a partir de la prospectiva de los procesos, lo que lleva a innovar y adelantarse a los retos que pudiese enfrentar la organización a futuro.

En este sentido, cuando las medidas que se toman al interior de las organizaciones son solo reactivas, se pueden perder oportunidades de implementar acciones positivas que impacten en la eficiencia y competitividad de la organización. (Werther y Davis (2008); Cuesta (2011); Cuesta, Alcaide y López, (2006); Ruparel, Dhir, Tandon y Kaur, (2020); Kossek, Young, Gasg y Nichol, (1994); Shkak, (2019) y Dachner et al, (2021)).

Boada (2013), considera en su escrito “futuro de la administración del talento humano, tendencias y mega tendencias” que el área de gestión humana

está llamada a asumir nuevos roles relacionados con la gestión de la complejidad y asumir un enfoque externo. Además, considera que los cambios a futuro relacionados con el ser humano dentro de las organizaciones se darán a partir de las tecnologías de la información, manufactura y robótica y servicios de software.

El papel que juega el líder del área de recurso humano en el logro de las metas de la compañía y las competencias requeridas para esto, es esencial y permitirá potenciar y agregar valor al capital humano que conforma la empresa. En este sentido, el líder debe ser un gestor del proceso, evaluador de impacto y garante del cumplimiento. Al conocer las particularidades de la organización le permitirá adelantarse a los desafíos de la organización (Pardo y Díaz, 2014).

Jerico (2008), considera que la GTH de las empresas deben saber identificar, captar, desarrollar y retener el talento, para lo cual desarrolla una visión innovadora de intervención para cada uno de los componentes, lo que permite identificar claramente el enfoque proactivo.

Por otro lado, el trabajo adelantado por Ibarra (2016), denominado: Diseño de un modelo de gestión de talento humano basado en la inteligencia emocional para minimizar la rotación de personal en una institución bancaria, permite enfocarlo en este componente puesto que contempla la Inteligencia Emocional como elemento necesarios para lograr el éxito en la carrera profesional, ya que tener conciencia de lo que es tener Inteligencia Emocional puede brindar ventajas a los colaboradores.

En este enfoque proactivo, mezclado con un enfoque de recurso humano podemos encontrar lo planteado por Chávez (2012), en su trabajo la gestión por competencias y ejercicio del coaching empresarial, en el cual presenta dos estrategias internas para la organización. En este sentido, plantea el autor que:

Transformar las actividades del líder para facilitar la gestión del personal por competencias implica orientar sus esfuerzos a practicar el ejercicio del coaching, estableciendo con ello acciones de ayuda u orientación para que sus colaboradores optimicen sus talentos, desarrollen sus potencialidades y sean capaces de lograr objetivos efectivos de manera propia, que contribuyan a cubrir las exigencias competitivas del entorno. (p. 159)

En este análisis podemos también podemos incluir a Patiño (2017), quien en su trabajo incidencia de las tecnologías de la información para fortalecer procesos de capacitación de área del talento humano en la organización, plantea que las TIC deben ser parte estratégica de la organización:

Las TIC se convierte en una estrategia que debe ser evaluada de forma detallada por la alta gerencia, como parte de las políticas de gestión del recurso humano en lo que concierne a la capacitación, por las diversas ventajas que puede traer a la empresa y por los elementos de potenciación que tiene para los colaboradores. (p. 11)

A modo de conclusión de este acápite, vale la pena retomar lo planteado por Aduna, García y Chávez (2017), quienes consideran que todos los modelos de gestión humana son valiosos, pero que deben ser una base para su

implementación, puesto que cada organización será la que determine cómo adaptar el modelo que se ajuste más a sus necesidades.

Tabla 8. Postulados teóricos identificados

POSTULADOS TEÓRICOS	AUTOR	DESCRIPCIÓN
Conceptos relacionados con el desarrollo de la gestión del talento humano	Aktouf. 2009 Almanza, Calderón y Vargas. (2018). Calderón, Naranjo y Álvarez. (2010). Calderón. (2004) Calderón. (2006) Calderón, Naranjo y Álvarez. (2007) Calderón. (2008) Calderón, Álvarez y Naranjo. (2006) Chávez. (2012) Chiavenato. (2006) Chiavenato. (2009) Correa. (2013) Cruz. (2006) Espinoza. (2009) Fayol. (1916) García. (2009) Kast y Rosenzweig. (1988) Loaiza. (2011) Maslow. (1954, 1987) Mayo. (1977) McGregor. (1994) Mintzberg, Brian y Voyer. (1997) Saldarriaga. (2008) Taylor. (1917) Velásquez. (2000) Werther y David. (2008)	Explicación del desarrollo de los conceptos relacionados con la gestión del talento humano de las diferentes teorías administrativas
Estudios y análisis sobre el proceso de gestión del talento humano y los subprocesos que lo conforman.	Aduna, García y Chávez. (2017) Baran y Sypniewska. (2020) Barrios, Gallego, López y Restrepo. (2016). Boada. (2013). Castro. (2018) Ceferino. (2016) Collings y Mellahi. (2009) Cuesta, Alcaide y López. (2006) Cuesta. (2011) Dessler y Varela. (2011) Dachner, Ellingson, Noe y Saxton. (2021). Fernández. (2017) Ganga y Sánchez. (2008)	Información relacionada con los diferentes componentes, enfoques y conceptos de la gestión del talento humano

	<p>García, Gatica, Sossa, Luis, Vargas, Hernández, Ramos y Macías. (2016) Kossek, Young, Gash y Nichol. (1994) Ibarra. (2016) Jaramillo. (2005) Jericó. (2008) Khatri, Gupta, Gulati y Chauhan (2010) Liquidano. (2012) Mafini. (2014) Mariño. (2011) Noor y Albdareen. (2020) Pardo y Días. (2014) Patiño. (2017) Peláez. (2014) Prieto. (2013) Pucheta y Gallego. (2019) Ramírez, Villalobos y Herrera. (2018) Riascos. (2011) Rodríguez y Santofimio. (2016) Rodríguez. (2019) Ruparel, Dhir, Tandon, y Kaur. (2020) Saldarriaga. (2013) Salgado y Moscoso. (2008) Shkak. (2019) Tohidi. y Mehdi. (2012) Valencia. (2012) Yamamoto y Villegas. (2020) Zarazúa. (2019)</p>	
--	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--

Fuente: Elaboración propia.

5. LINEAMIENTOS PROCESO DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO PARA LA FUNDACIÓN OLEODUCTOS DE COLOMBIA

Teniendo en cuenta la revisión de bibliografía realizada y entendiendo entonces que la gestión del talento humano debe considerar a las personas como centro de estudio, desarrollo y focalización estratégica para el cumplimiento de las metas y objetivos de las organizaciones, y considerando que el procedimiento de gestión de talento humano de la Fundación Oleoductos de Colombia no ha sido actualizado desde al año 2015, se plantea a continuación los principales lineamientos o componentes a tener presentes para la formulación del proceso al interior de la Fundación.

Para tal efecto se partirá de lo planteado por García (2009), adaptando su propuesta de macroproceso de la gestión del talento humano a la Fundación, que, si bien es una organización sin ánimo de lucro con 12 empleados directos, contempla desde su foco estratégico el desarrollo del ser.

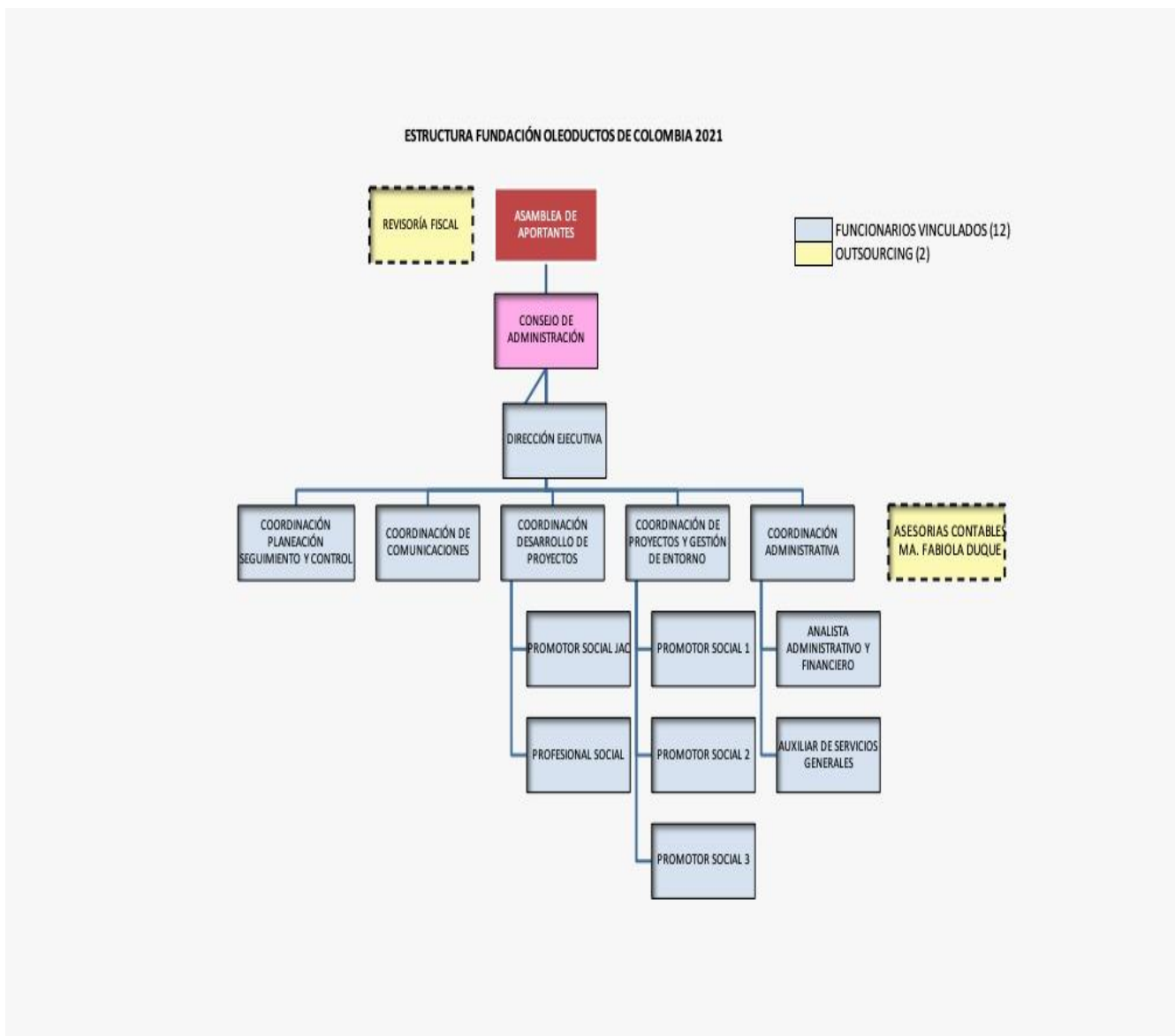
En este sentido, siguiendo lo planteado por García (2009), no se cuenta con una unidad de criterios en la manera como los teóricos que han planteado postulados sobre las áreas de gestión humana consideran que deban estar estructurados dichos procesos. Por lo cual en el trabajo adelantado por la autora se logra agrupar los contenidos de la GRH en macroprocesos que permiten

alcanzar los objetivos esenciales que en la actualidad busca dicha área al interior de una organización.

Por lo tanto, teniendo en cuenta la propuesta de García (2009), sumado a la comprensión de que el enfoque de sistema abierto es esencial en una organización y que los procesos de las organizaciones deberán obedecer a sus características propias y a cómo se relaciona con los diferentes actores internos o externos, se propone una adaptación al modelo de García, que permite integrar el enfoque estratégico, de recurso humano, administrativo, de sistemas y proactivo al interior de la Fundación para de esta forma se logre generar valor desde el interior de la misma, alinearse con los objetivos estratégicos, lograr eficiencia y apuntarle al cumplimiento de las metas trazadas por la Fundación.

Para tal fin será pertinente considerar el organigrama de la Fundación Oleoductos de Colombia.

Tabla 9. Organigrama Fundación Oleoductos de Colombia 2021



Fuente: Elaboración propia conforme a la información revisada para el 2021.

A partir de este organigrama logramos observar cómo están distribuidas las diferentes dependencias de la organización, para de esta forma poder asignar responsables para una futura pormenorización del proceso de gestión humana al interior de la Fundación.

A su vez, es pertinente observar como a partir de la matriz FODA desarrollada por el equipo directivo de la Fundación en diciembre de 2020, que hace parte del Tablero Balanceado de Gestión de la organización, se logra identificar como eje transversal para la planeación estratégica, el desarrollo del ser. Además, se identifican como debilidad la desactualización de los diferentes procesos de la organización, en el cual se encuentra el de gestión de talento humano.

Considerando entonces estos elementos, en la siguiente tabla se presenta el resumen por componente que se deberá considerar en el proceso de gestión de talento humano:

Tabla 10. Propuesta de lineamientos y estructura básica para proceso de gestión de talento humano de la Fundación Oleoductos de Colombia

Organización y planificación del área de gestión humana	Preparación y selección de talento humano	Compensación, bienestar y salud de las personas	Capacitación y desarrollo	Relacionamiento
<ul style="list-style-type: none"> • Planeación estratégica • Políticas y marco legal • Análisis y diseños de cargos 	<ul style="list-style-type: none"> • Reclutamiento y selección de personal • Contratación • Inducción • Planes de carrera 	<ul style="list-style-type: none"> • Compensación y estructura salarial • Incentivos y beneficios • Seguridad y Salud en el trabajo • Calidad de vida laboral 	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitación • Planes de carrera personal • Gestión del conocimiento • Evaluación de desempeño • Monitoreo 	<ul style="list-style-type: none"> • Cesación o ruptura laboral • Gestión del cambio • Clima organizacional

<p>Organización y planificación del área de gestión humana</p> <ul style="list-style-type: none"> • Innovación tecnológica • Análisis Data • Comunicación interna

Fuente: Elaboración propia a partir de la adaptación del modelo de subprocesos planteado por García, 2009.

Por lo anterior, para la formulación del proceso de GRH será indispensable para la Fundación contar con los siguientes lineamientos:

5.1 Subproceso de organización y planificación del área de gestión humana

Para desarrollar este subproceso será necesario que la Dirección Ejecutiva, de la mano de la Coordinación Administrativa y la Coordinación de Planeación,

Seguimiento y Control definen los objetivos para cumplir con respecto a la planeación estratégica, las políticas, el marco legal y finalmente el análisis y diseño de cargos.

Teniendo en cuenta los cambios en el direccionamiento estratégico, el tamaño de la organización y las necesidades identificadas de actualizar el proceso se deberá contemplar como responsabilidad compartida entre la Coordinación de Planeación y la Coordinación Administrativa la formulación e implementación de este subproceso.

Así las cosas, a partir de lo definido por García (2009), el objetivo de este será la preparación y definición de las actividades necesarias para el buen funcionamiento y desarrollo de los demás procesos de gestión humana, en este sentido dos áreas transversales de la organización permitirán cumplir con este ejercicio, además vincular a la coordinación de planeación de la Fundación permitirá acompañar el monitoreo y seguimiento a la implementación de las acciones definidas. Ello implica entonces ajustar la planeación estratégica de gestión humana con la de la Fundación, definir las principales políticas del modelo de gestión a partir de las recomendaciones dadas en este trabajo.

Finalmente, como a la fecha no se cuenta en la Fundación con los cargos diseñados, se hizo revisión en el sistema de gestión de la Fundación y se logró identificar que las actividades a desarrollar en cada cargo se dan a partir de los contratos laborales suscritos con los colaboradores, es por ello que esta actividad debe priorizarse. Para tal fin se adapta el formato de diseño y análisis de cargo que se anexa.

Para realizar el ejercicio de análisis y diseño de cargo se recomienda seguir con el proceso planteado por García (2009):



Diagrama 1.
Proceso planeación estratégica del talento humano

Diagrama 1. Proceso planeación estratégica del talento humano

Fuente: García, 2009, p. 172.

5.2 Subproceso de preparación y selección de talento humano

Este subproceso acogerá el nombre propuesto por los autores Werther y Davis (2008). Es así como en este componente se deberá buscar que los nuevos colaboradores sean los mejores en su área, con las competencias humanas y profesionales requeridas para el cargo, además que sus escalas de valores se conversen con la organización para que se permita su adaptación a la cultura, procesos y equipo de trabajo.

Teniendo en cuenta que en la actualidad los procesos de reclutamiento y selección del personal son asumidos por cada una de las dependencias y a partir de los análisis realizados se pueden plantear dos escenarios para cumplir con el desarrollo de este subproceso, en el primero se recomienda que el proceso de reclutamiento y selección de personal sea asumido por un outsourcing que implicaría entregar en su totalidad el proceso a un externo, que se traduciría en economía y eficiencia del tiempo de los profesionales y coordinadores. Así las cosas, el externo deberá adelantar las pruebas técnicas, psicotécnicas y entrevistas con el fin de entregar por proceso los posibles candidatos opcionados para que la Dirección Ejecutiva o a quien se delegue por parte de esta, tome la decisión final para la vinculación.

Entendiendo que los recursos de la Fundación pueden ser limitados, y que luego de revisar el balance de ejercicio con corte al 31 de diciembre de 2020, se evidencia una pequeña pérdida de capital. Se recomienda como segunda opción que el proceso de reclutamiento y selección sea asumido por la Coordinación Administrativa quien de la mano de la Coordinación de Planeación formulará el proceso, además deberán definir la prueba psicotécnica a implementar en la organización y posteriormente será la Coordinación Administrativa quien aplique y emita los resultados de dicha prueba. Las demás coordinaciones y la dirección ejecutiva intervendrán en el proceso como responsables del diseño y la aplicación de la prueba técnica y las entrevistas en el marco del proceso. Siendo entonces el promedio de los resultados entre las pruebas y entrevistas lo que oriente para la selección del personal.

La contratación se deberá hacer acorde a los lineamientos laborales, comerciales y de seguridad y salud en el trabajo según sea el caso, en este sentido este subproceso deberá contener un capítulo para los contratos de prestación de servicios, puesto que el modelo de ejecución de proyectos a terceros mediante los contratos de mandato que ejecuta la Fundación actualmente implica contar con la posibilidad de poder reclutar y seleccionar el mejor recurso humano, independiente de la modalidad de vinculación a la organización.

El proceso de inducción será liderado por la Coordinación Administrativa quien deberá definir claramente el papel de las demás dependencias, las temáticas y los procesos necesarios para la realización de estas, además se recomienda que su estructuración responda al siguiente diagrama:

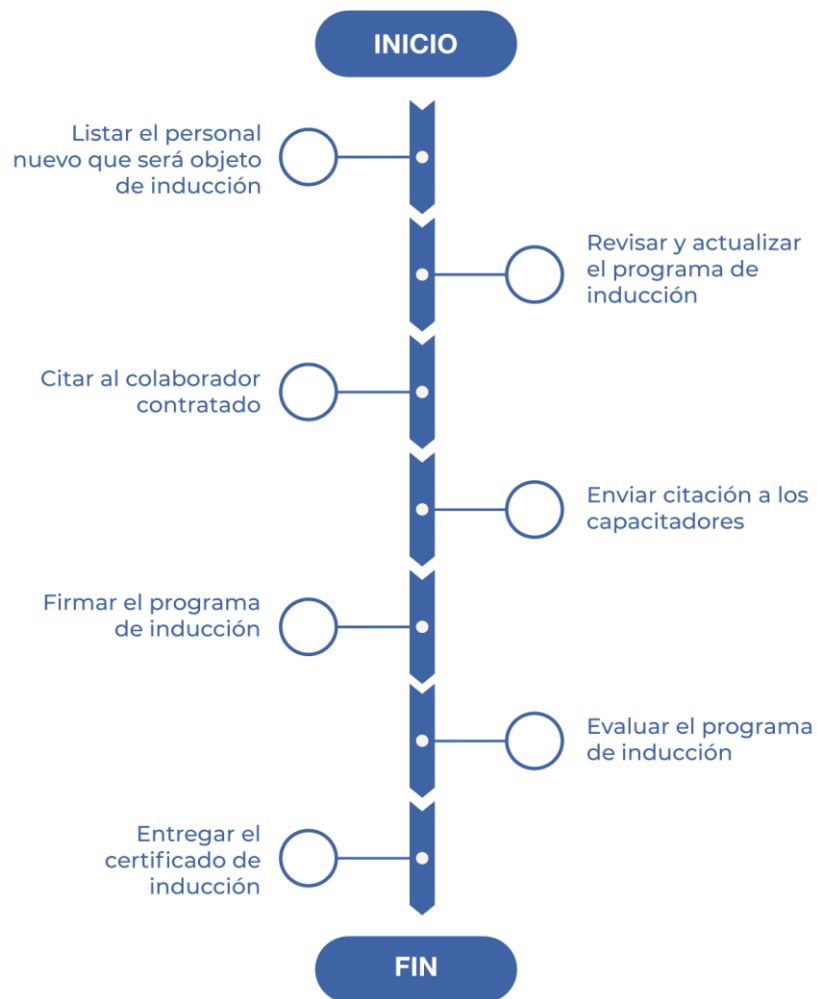


Diagrama 2. Proceso de inducción

Fuente: García, 2009, p. 179.

5.3 Subproceso de compensación, bienestar y salud de las personas

Este subproceso plantea como lo dice García (2009), la búsqueda de equilibrio entre las personas y la capacidad de la organización.

Al respecto, se deberán considerar temas como compensación y estructura salarial. Para lo cual la Dirección Ejecutiva, la Coordinación Administrativa y la

Coordinación de Planeación deberán definir la compensación y la tabla salarial, el proceso de incentivos y beneficios, Seguridad y Salud en el trabajo y como eje transversal la calidad de vida laboral, lo que en palabras de Calderón, Naranjo y Álvarez (2010), significa generar valor a partir de la creación de un ambiente y una cultura adecuados.

Dentro de la compensación indirecta se recomienda implementar en la Fundación un modelo de salario emocional como herramienta para motivar al equipo de trabajo, aportar a la calidad de vida y por supuesto como beneficio para los colaboradores. Además, la definición de la tabla salarial deberá ser acorde a los valores del mercado y deberá contemplar un capítulo para definir los honorarios y perfiles básicos para la prestación de servicios profesionales de apoyo en la organización.

A su vez, respecto a los incentivos y beneficios será pertinente que entre la Dirección Ejecutiva, la Coordinación de Planeación y la Coordinación Administrativa modelen un incentivo salarial enfocado en el bono por cumplimiento de metas, a través del cual se mezclen el cumplimiento de los objetivos generales de la Fundación y los resultados de la evaluación de desempeño de los colaboradores, para enfocar el bono en el trabajo en equipo y el trabajo personal de cada uno de los colaboradores.

El componente de seguridad y salud en el trabajo, será asumido por la Coordinación Administrativa quien con el acompañamiento del profesional asignado para este tema y de la mano de la ARL de la Fundación, deberá formular

la política para la Fundación, además deberá atender a la reglamentación que le aplique a la organización.

Finalmente, como eje transversal de este componente, se deberán pensar las estrategias enfocadas a la mejora continua de la calidad de vida laboral del equipo de colaboradores.

5.4 Subproceso de capacitación y desarrollo

Este subproceso deberá contemplar los procesos educativos y de capacitación del equipo de colaboradores, siguiendo a la autora guía del macroproceso. García (2009), y conforme a las realidades de la organización, este subproceso deberá contemplar los siguientes temas:

- **Capacitación:** para lo cual se deberá identificar las necesidades temáticas para llevar a cabo los procesos de formación del equipo de colaboradores. Adicionalmente, se considera pertinente contemplar un proceso especial de capacitaciones para los líderes – coordinadores de la organización. En este sentido, la Coordinación Administrativa sería la responsable de adelantar este componente.
- **Planes de carrera personal:** se deberá analizar por parte de la Coordinación de Planeación, Coordinación Administrativa y Dirección Ejecutiva la viabilidad o no de implementar un proceso de planes de carrera con el fin de que cada colaborador pueda conocer claramente el proceso de

carrera que pudiese o no realizar al interior de la organización. Para este componente se recomienda seguir los siguientes pasos:



Diagrama 9.
Proceso plan de carrera

Diagrama 3. Proceso plan de carrera

Fuente: García, 2009, p. 190.

- **Gestión del conocimiento:** Será indispensable que la Fundación contemple un procedimiento de gestión del conocimiento de los colaboradores de la organización como parte de este subproceso, con el fin de que no se presenten fugas de conocimiento y se pueda sistematizar la

información del que hacer de la organización y los equipos de trabajo. También se deberá contemplar el proceso de gestión de conocimiento para los contratistas de prestación de servicio de apoyo a la gestión. Este componente lo deberá adelantar la Coordinación Administrativa de la mano de la Coordinación de Planeación.

- **Evaluación de Desempeño y Monitoreo:** Se deberá evaluar el equipo de colaboradores y plantear un plan de mejora que permita hacer el monitoreo al cumplimiento de las acciones definidas con el foco de las metas estratégicas de la organización. En este componente, se observó que la metodología implementada por la Fundación puede seguir desarrollándose, sin embargo será necesario adaptar su metodología a partir de la definición que se haga de las competencias requeridas para los diseños de los cargos. Actualmente, el proceso se lleva a cabo mediante la metodología de Evaluación de 180°, donde participan en su mayoría tres evaluadores:

- ✓ El jefe inmediato
- ✓ Autoevaluación
- ✓ Un par

Este componente estará a cargo de la Coordinación Administrativa, se recomienda además que sea la encargada de la mano de la Dirección Ejecutiva de realizar el monitoreo de los resultados de la evaluación y los planes de mejora que se desprenden de la misma.

Para los contratos de prestación de servicios se recomienda implementar la evaluación del contratista como proveedor, se recomienda ajustar el procedimiento actual que permita arrojar mayores resultados en torno a la prestación de servicios.

5.5 Subproceso de relacionamiento

En este subproceso se recomienda abordar tres componentes:

- **Cesación o ruptura laboral:** con lo que se deberá tener claro el proceso de desvinculación de los colaboradores, se recomienda incluir dentro de los principales lineamientos del subproceso la entrevista de salida con el colaborador que abandone la Fundación.
- **Gestión del cambio:** será necesario definir los lineamientos que deberá contemplar el proceso de gestión del cambio que impacta directamente a todos los colaboradores y actores que se relacionan con la organización.
- **Clima Organizacional:** la Fundación deberá contemplar la medición sistemática del clima, definir la metodología a implementar, así como el diseño y desarrollo de actividades que permitan cumplir con las metas trazadas y garantizar un buen clima dentro de la Fundación.

5.6 Subproceso de Tecnología Información y Comunicación

Se deberá encaminar el proceso de gestión de talento humano de la Fundación en la vinculación de la tecnología de manera transversal a los procesos, buscando no solo brindar apoyo en sistemas, sino a lograr eficiencias y recoger información importante para la toma de decisiones. En este sentido la tecnología ayuda a analizar los datos, a identificar necesidades de talento, detectar fallas en el entrenamiento u oportunidades de mejora, comparar el desempeño, relacionar con el cumplimiento de metas entre otros temas.

Además, como parte de este subproceso transversal se deberá contemplar el componente de comunicación interna, esencial para informar, generar canales de comunicación bidireccionales entre los colaboradores y los directivos y así cumplir con los objetivos de los diferentes subprocesos.

CONCLUSIONES

A partir de la metodología definida, se logró evidenciar a lo largo del trabajo los diferentes postulados teóricos de la gestión del talento humano, lo que permitió identificar cómo ha evolucionado la concepción del concepto. En este sentido se logró identificar los diferentes referentes teóricos como Taylor, Fayol, Webber, Mayo, Maslow, McGregor, Mintzberg, a partir de los cuales se corroboró la importancia de priorizar a las personas como eje estratégico del proceso de gestión humana.

Es así como a través de los postulados definidos en el trabajo observamos el progreso del concepto de gestión de recurso humano desde inicios del S. XX hasta la actualidad, en dicho desarrollo pudimos corroborar como a partir de la escuela humanista el ser humano se vuelve el foco y centro del desarrollo de las diferentes teorías y tendencias en los procesos de gestión incluso hasta la actualidad, puesto que las organizaciones logran interiorizar que el ser humano es el principal recurso para conseguir los objetivos y metas.

A su vez, se identificaron los diferentes enfoques administrativos frente a la gestión del talento humano, es así como a partir de la propuesta de los autores Wether y Davis (2008), sobre la categorización de dichos enfoques. Este ejercicio permitió enfocar el desarrollo metodológico de revisión documental en la categorización de los estudios, trabajos y journals en los enfoques definidos inicialmente por los autores. Es así como logramos evidenciar que en su mayoría

los autores consultados en el trabajo se enmarcan en los enfoques proactivo y estratégico, en este sentido el concepto de recurso humano cada vez más se enmarca en el entendimiento de impulsar la obtención de los objetivos estratégicos de las organizaciones de la mano de la gestión del talento humano, sumado a la importancia que se le da en la actualidad a la innovación de los procesos, la prospectiva y la posibilidad de estar preparados en la organización para afrontar los futuros retos que se puedan presentar en las organizaciones.

Por lo anterior, podemos concluir también que tornar la mirada del proceso de gestión humana como un proceso estratégico es primordial para las organizaciones, para lo cual será indispensable alinear los planteamientos estratégicos de las organizaciones con los de los procesos de gestión de talento humano a implementar en las mismas. Además, implementar acciones que permitan desarrollar la innovación y la proactividad desde los directivos y colaboradores es esencial para atender las necesidades actuales de las organizaciones.

Continuando el análisis documental y atendiendo a la cantidad de autores identificados por enfoque, logramos observar como el enfoque de recurso humano se posiciona en tercer lugar, el enfoque de sistemas de cuarto lugar y el enfoque administrativo en quinto y último lugar. Sin embargo, catalogar en la actualidad las diferentes tendencias o modelos de gestión de recurso humano en un solo enfoque no es una tarea fácil, pues en la revisión documental realizada, se verificó que muchos de los autores consideran que la gestión humana desarrolla los diferentes enfoques en sus teorías e investigaciones. En este sentido y a modo de

ejemplo, logramos verificar como se mezclan los focos estratégicos, de recurso humano y de sistemas en autores como Calderón y Saldarriaga citados en el marco de referencia de este trabajo.

Desde el enfoque de sistemas, se logró plasmar de la mano de los autores relacionados como es importante entender que tanto las organizaciones como los procesos al interior de estas deben ser flexibles, y que esta es una característica indispensable para la formulación e implementación de un buen modelo de gestión de talento humano, por lo cual se recomienda realizar actualizaciones periódicas de los procesos propios de las organizaciones.

Como parte de la verificación y análisis de los fundamentos estratégicos y estructurales, se identificaron los modelos de gestión humana, para lo cual se evidenció que los diferentes teóricos del tema agrupan los procesos de gestión de talento humano conforme a los diferentes lineamientos que cada uno de estos priorice y las concepciones que cada autor tengan sobre la gestión. En este sentido, se logra evidenciar de la mano del análisis realizado por García (2009), unos factores comunes en las estructuras de los modelos que incluyen los procesos de reclutamiento y selección, capacitación y desarrollo, compensación y evaluación. Además, a partir de los artículos y trabajos de grado analizados, observamos como la innovación, proactividad y las tecnologías son las tendencias que impactan directamente en las propuestas a tener en cuenta en los modelos de gestión actuales.

Adicional a ello, se logra evidenciar como para las organizaciones y por ende para la gestión del talento humano se debe realizar una constante lectura del

entorno, y definir procesos flexibles que se adapten a las necesidades propias de las organizaciones, para que puedan tener éxito al momento de su implementación.

Partiendo del conocimiento que se cuenta de la Fundación, la ventaja de trabajar en el equipo directivo de la misma, sumado al recorrido realizado a través de la revisión sistemática de literatura, journals y fuentes secundarias de información, fue posible plantear los lineamientos generales que se deben considerar al momento de formular el proceso de gestión humano de la Fundación Oleoductos de Colombia, que atiende puntualmente a las necesidades de la organización. En este sentido, se logró realizar una propuesta ajustada del proceso de gestión humana al interior de la Fundación, recogiendo recomendaciones de los diferentes autores estudiados y partiendo de la propuesta realizada por García (2009). Estos lineamientos permitirán a la Fundación estructurar detalladamente los subprocesos y procedimientos que conformarán su macroproceso de talento humano. En este sentido, la propuesta del macro proceso para la Fundación recoge los siguientes componentes: Organización y planificación del área de gestión humana, preparación y selección de talento humano, compensación, bienestar y salud de las personas, capacitación y desarrollo, relacionamiento, tecnologías de información y comunicación.

La metodología seleccionada para la realización del trabajo permitió realizar una revisión documental a partir de bases de datos como Scopus, Dialnet, Academia entre otras. Teniendo en cuenta la amplitud del tema, la búsqueda de información se complejizó puesto que la cantidad de resultados arrojados por

dichas bases de datos excedía la capacidad de analizarlos. Si bien se ajustaron las ecuaciones de búsqueda, el universo seguía siendo muy amplio, lo que imposibilitó realizar una revisión completa de los resultados arrojados. Se priorizaron entonces artículos de los últimos dos años, así como artículos latinoamericanos que permitieran contextualizar el estado actual de la gestión del talento humano en Colombia.

A través de la revisión de literatura, se logró entonces catalogar los autores en dos criterios iniciales: Conceptos sobre el desarrollo de la gestión del talento humano y estudios sobre el proceso de gestión del talento humano y los subprocesos que lo conforman como el de preparación y selección del talento humano.

Adicional a ello, se realizó la categorización de todos los journals y trabajos de grado revisados conforme al enfoque de gestión de talento humano propuesto por Werther y Davis (2008).

Finalmente, se identificaron posibles temas futuros de investigación relacionados a la gestión del talento humano en organizaciones del tercer sector o entidades sin ánimo de lucro. En su mayoría, las investigaciones referidas se enmarcaban en organizaciones que buscan un lucro en su ejercicio. En este sentido, es pertinente observar a futuro como podrían plantearse investigaciones relacionadas con la gestión del talento para este tipo de organizaciones sociales. De igual forma, se podrían desarrollar nuevas líneas de investigación relacionadas con el estado actual de la gestión del talento humano en las principales empresas de Colombia, así como los retos de la gestión del talento humano a partir de la

nueva normalidad implantada por la pandemia del Covid-19 y ello como impacta la gestión del talento humano de las organizaciones. Finalmente, vale la pena dejar plasmado como posible línea de investigación el rol de la cuarta revolución industrial en los procesos de gestión del talento humano y como implementar tecnologías en dichos procesos para las organizaciones colombianas.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aduna, A., García, E. y Chávez, E. (2017). Modelos de gestión de recursos humanos. *Tepexi Boletín Científico de la Escuela Superior Tepeji del Río*, 4(8).
<https://www.uaeh.edu.mx/scige/boletin/tepeji/n8/titulo.html>
- Aktouf, O. (2009). *La administración entre tradición y renovación*, 4ª ed. Artes Gráficas del Valle Editores – Impresores Ltda.
- Almanza, R., Calderón, P. y Vargas, J. (2018). Teorías clásicas de las organizaciones y el Gung Ho. *Revista Científica Visión de Futuro*, 22(1), 1-11.
- Baran, M. y Sypniewska, B. (2020). The impact of management methods on employee engagement. *Sustainability (Switzerland)*, 12(1). Doi: <https://doi.org/10.3390/su12010426>
- Barrios, M., Gallego, G., López, A. y Restrepo, F. (2016). Prácticas exitosas de gerencia de talento humano en doce empresas antioqueñas (Colombia). *Contexto*, 4(4), p. 117-137.
- Boada, E. (2013). *Futuro de la administración del talento humano, tendencias y mega tendencias*. Tesis (Especialista). Universidad Militar Nueva Granada, Especialización en Gestión de Desarrollo Administrativo, Bogotá, Colombia.

Calderón, G. (2004). Lo estratégico y lo humano en la dirección de las personas. *Pensamiento y Gestión*, (16), 158-176.

Calderón, G. (2006). La gestión humana y sus aportes a las organizaciones colombianas. *Cuadernos de Administración*, 19(31), 9-55.

Calderón, G. (2008). *Aproximación a un modelo de gestión humana que agregue valor a la empresa colombiana*. Universidad Nacional de Colombia.

Calderón, G., Álvarez, C., Naranjo, J. (2006). Gestión humana en las organizaciones un fenómeno complejo: evolución, retos, tendencias y perspectivas de investigación. *Cuadernos de Investigación*, 19(32), 225-254.

Calderón, G., Naranjo Valencia, J. y Álvarez Giraldo, C. (2007). La gestión humana en Colombia: características y tendencias de la práctica y de la investigación. *Estudios Gerenciales*, 23(103), 39-64.

Calderón, G., Naranjo, J. y Álvarez, C. (2010). Gestión humana en la empresa colombiana: sus características, retos y aportes. Una aproximación a un sistema integral. *Cuadernos de Administración*, 23(41), 13-36.
<https://doi.org/10.11144/Javeriana.cao23-41.ghec>

Castro, L. (2018). *Gestión humana, una herramienta que contribuye al crecimiento integral del empleado*. Tesis (Pregrado). Universidad Militar Nueva Granada, Facultad de Ciencias Económicas, Programa de Administración de Empresas, Bogotá, Colombia.

- Ceferino, A. (2016). *Nuevo modelo de liderazgo que beneficiará a gestión humana: con énfasis en clima laboral y procesos de selección en empresas privadas en Colombia*. Tesis (Especialista). Universidad Sergio Arboleda, Especialización en Gerencia del Talento Humano, Bogotá, Colombia.
- Chávez, N. (2012). La gestión por competencias y ejercicio del coaching empresarial, dos estrategias internas para la organización. *Pensamiento y Gestión*, 33, 140-161.
- Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la teoría general de la administración*, 7a. ed. McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano*, 3a. ed. McGraw-Hill.
- Collings, D.G. y Mellahi, K. (2009) "Strategic Talent Management: A review and research agenda", *Human Resource Management Review*, 19(4), 304-313.
- Correa, E. (2013). Evolución del concepto de recursos humanos, desde el punto de vista de la psicología y la administración: discusiones y aciertos. *Suma de Negocios*, 4(1). 109-119.
- Cruz, L. (2006). La regularidad del comportamiento administrativo a partir del concepto de dominación de Max Weber. *Contaduría y Administración*, 218, 61-85.
- https://www.researchgate.net/publication/26471931_La_regularidad_del_comportamiento_administrativo_a_partir_del_concepto_de_dominacion_de_Max_Weber

Cuesta, A. (2005). *Gestión del talento humano y del conocimiento*, 2a. ed. Ecoediciones.

Cuesta, A. (2011). Gestión de recursos humanos y del conocimiento: una tecnología de diagnóstico, planificación y control de gestión estratégica. *Revista de Ciencias Sociales*, 17(2), 287-297.

Cuesta, A., Alcaide, I., y López, C. R. (2006). Capital humano y e-RRHH. *Ingeniería Industrial*, 28(1), 3-8.

Dachner, A. M., Ellingson, J. E., Noe, R. A. y Saxton, B. M. (2021). The future of employee development. *Human Resource Management Review*. 31(2), 100732.

Dessler, G. y Varela, R. (2011). *Administración de recursos humanos. Enfoque latinoamericano*, 5a. ed. Pearson Educación.

Espinoza, R. (2009). *El fayolismo y la organización contemporánea. Visión Gerencial*, (1), 53-62.

Fayol, H. (1916). *Administración industrial y general*. El Ateneo.

Fernández, O. (2017). *Gestión de talento humano como factor estratégico para el éxito empresarial en Colombia*. Tesis (Especialista). Universidad Militar Nueva Granada, Facultad de Ciencias Económicas, Especialización en Alta Gerencia Modalidad Distancia, Bogotá, Colombia.

Fundación Oleoductos de Colombia. (2015). *Procedimiento de talento humano, FODC.PTH.P014*. Medellín: La Fundación.

Fundación Oleoductos de Colombia. (2020a). *Quienes somos*. <https://fodc.org.co/index.php/quienes-somos/mision-vision>

Fundación Oleoductos de Colombia. (2020b). *Matriz FODA*. Medellín: La Fundación.

Fundación Oleoductos de Colombia. (2020c). *Tablero Balanceado de Gestión de Fundación Oleoductos de Colombia con corte a 31 de diciembre de 2020*. Medellín: La Fundación.

Galeano, M. (2012). *Diseño de proyectos en la investigación cualitativa*. Fondo Editorial Universidad EAFIT.

Ganga, F. y Sánchez, R. (2008). Estudio sobre el proceso de reclutamiento y selección de personal en la comuna de Puerto Montt, Región de Los Lagos – Chile. *Revista Gaceta Laboral*, 14(2), 291-297.

García, M. (2009). Los macro-procesos: un nuevo enfoque en el estudio de la gestión humana. *Pensamiento & Gestión*, (27), 162-200.

García, P., Gatica, M., Sossa, E., Luis, K., Vargas, R., Hernández, J., Ramos, V. y Macías, D. (2016). Procesos de reclutamiento y las redes sociales. *Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*, 6(12), 60-76. <https://www.ride.org.mx/index.php/RIDE/article/view/226>

Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2006). *Metodología de la investigación*, 4a. ed. Mc Graw-Hill.

Ibarra, L. (2016). *Diseño de un modelo de gestión de talento humano basado en la inteligencia emocional para minimizar la rotación de personal en una institución bancaria*. Tesis (Maestría). Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Departamento de Investigación y Postgrados, Maestría en Administración de Empresas, Ambato, Ecuador.

Intelligo Repositorios. (2021). *Human resources*. Recuperado de <http://repos.explora-intelligo.info/>

Jaramillo, O. (2005). Gestión del talento humano en la micro, pequeña y mediana empresa vinculada al programa Expopyme de la Universidad del Norte en los sectores de confecciones y alimentos. *Pensamiento y Gestión*, (18), 103-137.

Jericó, P. (2008). *La nueva gestión del talento construyendo compromiso*. Pearson Educación.

Kast, F. y Rosenzweig, J. (1988). *Administración en las organizaciones*, 2a. ed. Mc Graw-Hill.

Khatri, P., Gupta, S., Gulati, K. y Chauhan, S. (2010). Talent Management in HR. *Journal of Management and Strategy*, 1(1), 39-46.

Kossek, E. E., Young, W., Gash, D. C., y Nichol, V. (1994). Waiting for innovation in the human resources department: Godot implements a human resource

- information system. *Human Resource Management*, 33(1), 135–159.
<https://doi.org/10.1002/HRM.3930330108>
- Liquidano, M. (2012). *Gestión del talento humano de la fase administrativa a la gestión del conocimiento*. Instituto Tecnológico de Aguas Calientes.
- Loaiza, D. (2011). Algunos aportes de la gestión humana al desarrollo de la estrategia y competitividad de la organización. *Revista Pensamiento Americano*, 4(7), 17-21.
- Mafini, C. (2014). An empirical reflection of organisational processes in a government department. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 5(8), 218-228.
- Mariño, J. (2011). *Diseño de puestos de trabajo en una organización local de gestión de la actividad física y el deporte*. Universidad de Oriente-Cuba.
- Maslow, A. (1991). *Motivación y personalidad*. Díaz de Santos.
- Mayo, E. (1977). *Problemas sociales de una civilización industrial*. Ediciones Nueva Visión.
- McGregor, D. (1994). *El lado humano de las organizaciones*. Mc Graw Hill.
- Mintzberg, H., Brian, J. y Voyer, J. (1997). *El proceso estratégico. Conceptos, contextos y casos*. Pearson Education
- Morris, C. (2012). *Investigación por competencias a nivel empresarial*. Mc Graw Hill Paraninfo.

- Noor, M. y Albdareen, R. (2020). The effect of strategic human resources management (SHRM) on organizational excellence. *Problems and Perspectives in Management*. 18(4).49-58.
- Pardo, E. y Díaz, O. (2014). Desarrollo del talento humano como factor clave para el desarrollo organizacional, una visión desde los líderes de gestión humana en empresas de Bogotá D.C. *Suma de Negocios*, 5(11), 39-48.
- Patiño, J. (2017). *Incidencia de las tecnologías de la información para fortalecer procesos de capacitación de área del talento humano en la organización*. Tesis (Especialista). Universidad Militar Nueva Granada, Facultad de Ciencias Económicas, Especialización en Alta Gerencia Modalidad Distancia, Bogotá, Colombia.
- Peláez, J. (2014). La responsabilidad social empresarial y la gestión humana en Colombia: desafíos para fortalecer una relación estratégica. *Revista Ciencias Estratégicas*, 22(31), 83-99.
- Prieto, P. (2013). *Gestión del talento humano como estrategia para retención del personal*. Tesis (Especialista). Universidad de Medellín, Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas, Especialización en Gestión del Talento Humano y la Productividad, Medellín, Colombia.
- Pucheta, M. C. y Gallego, I. (2019). Corporate Environmental Disclosure Practices in Different National Contexts: The Influence of Cultural Dimensions. *Organization & Environment*. 33(4), 597-623.

- Ramírez, I., Villalobos, J. y Herrera, B. (2018). Proceso de talento humano en la gestión estratégica. *Opción*, 34(18), 2076-2101.
- Riascos, C. (2011). Herramientas TIC como apoyo a la gestión del talento humano. *Cuadernos de Administración*. 27(46), 141-154.
- Rodríguez, G, Gil, J. y García, E. (1996). Metodología de la investigación cualitativa. Ediciones Aljibe.
- Rodríguez, J. (2019). Acciones necesarias para mejorar la relación causa – efecto entre a inversión en prácticas de gestión de recursos humanos y la motivación en la empresa. *Información Tecnológica*, 31(2), 207-220.
- Rodríguez, L. y Santofimio, A. (2016). *Modelo de gestión estratégica del talento humano que permite incentivar el salario emocional para el mejoramiento del clima organizacional*. Tesis (Maestría). Universidad Libre de Colombia, Facultad de Educación, Maestría En Educación con Énfasis en Gestión Educativa, Bogotá, Colombia.
- Ruparel, N., Dhir, A., Tandon, A. y Kaur, P. (2020). The influence of online professional social media in human resource management: A systematic literature review. *Technology in Society*, 63. Article number 101335. <https://bora.uib.no/bora-xmlui/bitstream/handle/11250/2727194/Ruparel.pdf?sequence=2&isAllowed=y>
- Saldarriaga, J. (2008). Gestión humana: tendencias y perspectivas. *Estudios Gerenciales*. 24(107), 137-159.

- Saldarriaga, J. (2013). Responsabilidad social y gestión del conocimiento como estrategias de gestión humana. *Estudios Gerenciales*, 29, 110-117.
- Salgado, J. y Moscoso, S. (2008). Selección de personal en la empresa y las AAPP: de la visión tradicional a la visión estratégica. *Papeles del Psicólogo*, 29(1), 16-24.
- Shkak, H. (2019). *Impact of Human Resources Management Strategies on Innovation Management*. INSAC Congress.
- Taylor, F.W. (1917). *Principios de la administración científica*. El Ateneo.
- Tohidi, H. y Mehdi, M. (2012). Organizational culture and leadership. *SciVerse ScienceDirect*, (31), 856-860.
- Valencia, J. (2012). *Diseño y mejoramiento de los procesos del área de gestión humana en la empresa Servi Sound*. Tesis (Pregrado). Universidad Autónoma de Occidente, Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas, Departamento de Ciencias Administrativas, Programa Administración de Empresas, Santiago de Cali, Colombia.
- Velásquez, F. (2000). El enfoque de sistemas y de contingencias aplicado al proceso administrativo. *Estudios Gerenciales*, 16(77), 27-40.
- Werther, W. y David, K. (2008). *Administración de recursos humanos*, 6a. ed. Mc Graw-Hill.

Yamamoto, K. y Villegas, S. (2020). The evolution of human resource development: strategic hrd to transform organizations into high-performance organizations. *Journal for Advancing Business Education*, 2, 57-70.

Zarazúa, J. (2019). Administración de recursos humanos Vs gestión del capital humano. Diferencias, coincidencias y contradicciones. *Gestión y Estrategia*, 57, 37-50.

ANEXOS

Anexo 1. Sistematización de la búsqueda de información

BITÁCORA DE BÚSQUEDA EN BASES DE DATOS Y OTROS

Motor de búsqueda	Fecha de búsqueda	Ecuación	Nro. de resultados
Scopus	Entre enero y abril de 2021	TITLE-ABS-KEY (human AND resources)	470,512
		TITLE-ABS-KEY (human AND resources) AND (LIMIT-TO (OA , "all")) AND (LIMIT-TO (SUBJAREA , "SOCÍ") OR LIMIT-TO (SUBJAREA , "BUSI"))	21,706
		TITLE-ABS-KEY (human AND resources) AND (LIMIT-TO (OA , "all")) AND (LIMIT-TO (SUBJAREA , "SOCÍ") OR LIMIT-TO (SUBJAREA , "BUSI")) AND (LIMIT-TO (PUBYEAR , 2021) OR LIMIT-TO (PUBYEAR , 2020) OR LIMIT-TO (PUBYEAR , 2019))	6,940
		TITLE-ABS-KEY ("human resources" AND management AND organization) AND (LIMIT-TO (OA , "all")) AND (LIMIT-TO (SUBJAREA , "BUSI")) AND (LIMIT-TO (LANGUAGE , "English"))	1,107
		TITLE-ABS-KEY ("human resources" AND management AND organization) AND (LIMIT-TO (OA , "all")) AND (LIMIT-TO (SUBJAREA , "BUSI")) AND (LIMIT-TO (LANGUAGE , "English") OR LIMIT-TO (LANGUAGE , "Spanish"))	1,131
		TITLE-ABS-KEY (human AND resources) AND (LIMIT-TO (OA , "all")) AND (LIMIT-TO (PUBYEAR , 2021) OR LIMIT-TO (PUBYEAR , 2020) OR LIMIT-TO (PUBYEAR , 2019) OR LIMIT-TO (PUBYEAR , 2018)) AND (LIMIT-TO (SUBJAREA , "BUSI"))	2,234

		TITLE-ABS-KEY (human AND resources) AND (LIMIT-TO (OA , "all")) AND (LIMIT-TO (PUBYEAR , 2021) OR LIMIT-TO (PUBYEAR , 2020) OR LIMIT-TO (PUBYEAR , 2019) OR LIMIT-TO (PUBYEAR , 2018)) AND (LIMIT-TO (SUBJAREA , "BUSI")) AND (LIMIT-TO (LANGUAGE , "Spanish")).	34
Dialnet	Entre enero y abril de 2021	Human Reources	8,395
	Entre enero y abril de 2021	Gestión del talento humano	608
Academia.edu	Entre enero y abril de 2021	Human Resources AND 2015 y 2021 AND artículos de revista	3,616
	Entre enero y abril de 2021	gestión del recurso humano between 2018 – 2020	973
Intelligo Repositorio	Marzo de 2021	Human Resources	NA

*Elaboración propia

MARCO DE REFERENCIA /

Autores	Fecha	Título	Tipo de documentos
Aduna, A., García, E. y Chávez, E	2017	Modelos de gestión de recursos humanos	Artículo
Aktouf, O	2009	La administración entre tradición y renovación	Libro

Almanza, R., Calderón, P. y Vargas, J	2018	Teorías clásicas de las organizaciones y el Gung Ho.	Artículo
---------------------------------------------	------	------------------------------------------------------------	----------

Baran, M. y Sypniewska, B	2020	The impact of management methods on employee engagement	Artículo
------------------------------	------	------------------------------------------------------------------	----------

Barrios, M., Gallego, G., López, A. y Restrepo, F	2016	Prácticas exitosas de gerencia de talento humano en doce empresas antioqueñas (Colombia)	Artículo
Boada, E	2013	Futuro de la administración del talento humano, tendencias y mega tendencias	Tesis (Especialista)
Calderón, G	2004	Lo estratégico y lo humano en la dirección de las personas	Artículo

Calderón, G	2006	La gestión humana y sus aportes a las organizaciones colombianas	Artículo
Calderón, G	2008	Aproximación a un modelo de gestión humana que agregue valor a la empresa colombiana	Libro
Calderón, G., Álvarez, C., Naranjo, J	2006	La Gestión humana en las organizaciones un fenómeno complejo: evolución, retos, tendencias y perspectivas de investigación	Artículo

Calderón, G., Naranjo Valencia, J. y Álvarez Giraldo, C	2007	La gestión humana en Colombia: características y tendencias de la práctica y de la investigación	Artículo
Calderón, G., Naranjo, J. y Álvarez, C	2010	Gestión humana en la empresa colombiana: sus características, retos y aportes. Una aproximación a un sistema integral.	Artículo

Castro, L	2018	Gestión humana, una herramienta que contribuye al crecimiento integral del empleado	Tesis (Pregrado)
-----------	------	-------------------------------------------------------------------------------------	------------------

Ceferino, A	2016	Nuevo modelo de liderazgo que beneficiará a gestión humana: con énfasis en clima laboral y procesos de selección en empresas privadas en Colombia.	Tesis (Especialista)
-------------	------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------

Chávez, N	2012	La gestión por competencias y ejercicio del coaching empresarial, dos estrategias internas para la organización	Artículo
Chiavenato, I	2006	Introducción a la teoría general de la administración	Libro
Chiavenato, I	2009	Gestión del talento humano	Libro
Collings, D.G. y Mellahi, K	2009	Strategic Talent Management: A review and research agenda	Artículo

Correa, E	2013	Evolución del concepto de recursos humanos, desde el punto de vista de la psicología y la administración: discusiones y aciertos	Artículo
Cruz, L	2006	La regularidad del comportamiento administrativo a partir del concepto de dominación de Max Weber	Artículo
Cuesta, A	2005	Gestión del talento humano y del conocimiento	Libro

Cuesta, A	2011	Gestión de recursos humanos y del conocimiento: una tecnología de diagnóstico, planificación y control de gestión estratégica	Artículo
Cuesta, A., Alcaide, I., y López, C. R	2006	Capital humano y e-RRHH	Artículo

Dachner, A. M., Ellingson, J. E., Noe, R. A. y Saxton, B. M	2021	The future of employee development	Artículo
Dessler, G. y Varela, R	2011	Administración de recursos humanos. Enfoque latinoamericano	Libro
Espinoza, R	2009	El fayolismo y la organización contemporánea	Artículo

Fayol, H	1916	Administración industrial y general	Libro
Fernández, O	2017	Gestión de talento humano como factor estratégico para el éxito empresarial en Colombia	Tesis (Especialista)
Ganga, F. y Sánchez, R	2008	Estudio sobre el proceso de reclutamiento y selección de personal en la comuna de Puerto Montt, Región de Los Lagos – Chile	Artículo

García, M	2009	Los macro-procesos: un nuevo enfoque en el estudio de la gestión humana	Artículo
García, P., Gatica, M., Sossa, E., Luis, K., Vargas, R., Hernández, J., Ramos, V. y Macías, D	2016	Procesos de reclutamiento y las redes sociales	Artículo

Ibarra, L	2016	Diseño de un modelo de gestión de talento humano basado en la inteligencia emocional para minimizar la rotación de personal en una institución bancaria	Tesis (Maestría)
Jaramillo, O	2005	Gestión del talento humano en la micro, pequeña y mediana empresa vinculada al programa Expopyme de la Universidad del Norte en los sectores de confecciones y alimentos	Artículo

Jericó, P	2008	La nueva gestión del talento construyendo compromiso	Libro
Kast, F. y Rosenzweig, J	1988	Administración en las organizaciones	Libro
Khatri, P., Gupta, S., Gulati, K. y Chauhan, S	2010	Talent Management in HR	Artículo

Kossek, E. E., Young, W., Gash, D. C., y Nichol, V	1994	Waiting for innovation in the human resources department: Godot implements a human resource information system	Artículo
Liquidano, M	2012	Gestión del talento humano de la fase administrativa a la gestión del conocimiento	Libro

Loaiza, D	2011	Algunos aportes de la gestión humana al desarrollo de la estrategia y competitividad de la organización	Artículo
Mafini, C	2014	An empirical reflection of organisational processes in a government department	Artículo

Mariño, J	2011	Diseño de puestos de trabajo en una organización local de gestión de la actividad física y el deporte	Artículo
Maslow, A	1991	Motivación y personalidad	Libro
Mayo, E	1977	Problemas sociales de una civilización industrial	Libro
Mc Gregor, D	1994	El lado humano de las organizaciones	Libro
Mintzberg, H., Brian, J. y Voyer, J	1997	El proceso estratégico	Artículo

Noor, M. y Albdareen, R	2020	The effect of strategic human resources management (SHRM) on organizational excellence	Artículo
----------------------------	------	----------------------------------------------------------------------------------------------------	----------

Pardo, E. y Díaz, O	2014	Desarrollo del talento humano como factor clave para el desarrollo organizacional, una visión desde los líderes de gestión humana en empresas de Bogotá D.C	Artículo
---------------------	------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------

Patiño, J	2017	Incidencia de las tecnologías de la información para fortalecer procesos de capacitación de área del talento humano en la organización	Tesis (Especialista)
Peláez, J	2014	La responsabilidad social empresarial y la gestión humana en Colombia: desafíos para fortalecer una relación estratégica	Artículo

Prieto, P	2013	Gestión del talento humano como estrategia para retención del personal	Tesis (Especialista)
-----------	------	------------------------------------------------------------------------	----------------------

Pucheta, M. C. y Gallego, I	2019	Corporate Environmental Disclosure Practices in Different National Contexts: The Influence of Cultural Dimensions	Artículo
Ramírez, I., Villalobos, J. y Herrera, B	2018	Proceso de talento humano en la gestión estratégica	Artículo

Riascos, C	2011	Herramientas TIC como apoyo a la gestión del talento humano	Artículo
Rodríguez, J	2019	Acciones necesarias para mejorar la relación causa – efecto entre a inversión en prácticas de gestión de recursos humanos y la motivación en la empresa	Artículo
Rodríguez, L. y Santofimio, A	2016	Modelo de gestión estratégica del talento humano que permite incentivar el salario emocional para el mejoramiento del clima organizacional	Tesis (Maestría)

Ruparel, N., Dhir, A., Tandon, A. y Kaur, P	2020	The influence of online professional social media in human resource management: A systematic literature review	Artículo
Saldarriaga, J	2008	Gestión humana: tendencias y perspectivas	Artículo

Saldarriaga, J	2013	Responsabilidad social y gestión del conocimiento como estrategias de gestión humana	Artículo
Salgado, J. y Moscoso, S	2008	Selección de personal en la empresa y las AAPP: de la visión tradicional a la visión estratégica	Artículo

Shkak, H	2019	Impact of Human Resources Management Strategies on Innovation Management	Artículo
Taylor, F.W	1917	Principios de la administración científica	Libro
Tohidi, H. y Mehdi, M	2012	Organizational culture and leadership	Artículo

Valencia, J	2012	Diseño y mejoramiento de los procesos del área de gestión humana en la empresa Servi Sound	Tesis (Pregrado)
Velásquez, F	2000	El enfoque de sistemas y de contingencias aplicado al proceso administrativo	Artículo
Werther, W. y David, K	2008	Administración de recursos humanos	Libro

Yamamoto, K. y Villegas, S	2020	The evolution of human resource development: strategic hrd to transform organizations into high-performance organizations	Artículo
Zarazúa, J. (2019)	2019	Administración de recursos humanos Vs gestión del capital humano. Diferencias, coincidencias y contradicciones	Artículo

*Elaboración propia

AUTORES - TEMA: GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

Abstract/Resumen ó Texto Consultado	Observaicones
<p>A partir de la consideración de que el ser humano es el elemento esencial de las organizaciones, este trabajo tiene como objetivos principales presentar distintos modelos que resaltan la necesidad de la existencia de una Gestión de Recursos Humanos (GRH) que verdaderamente le dé ese valor y que permita una interacción saludable y benéfica para ambas partes.</p> <p>Asimismo, hace una reflexión sobre la gran relevancia de la cultura organizacional en este proceso ya que ésta propicia desempeños diferenciales entre organizaciones. Los modelos de gestión de recursos humanos no pueden realmente aportar nada a pesar de que sean diseñados considerando las características específicas de la organización si no se ligan a su cultura.</p> <p>La concepción de la GRH tiene que desarrollarse sobre las bases del conocimiento técnico, económico, organizativo y del comportamiento humano y debe sustentarse bajo la premisa de un enfoque sistémico, proactivo, multidisciplinario, integral y participativo. Por otra parte, su aplicación debe ser contingencial de modo que realmente pueda ser útil.</p>	Revista Tepexi Boletín Científico de la Escuela Superior Tepeji del Río
Texto La administración entre tradición y renovación	NA

Los enfoques clásicos de las organizaciones también denominadas tradicionales hacen énfasis en modelos formales y funcionan mediante la aplicación de reglas y procedimientos escritos mediante los cuales los directivos asumen un rol protagónico por ser ellos quienes fijan objetivos de manera unilateral y el resto de los trabajadores cumple como si la organización fuera un solo hombre, ocasionando con ello el cierre de estas. El propósito de este artículo consiste, en realizar un breve recorrido por las trayectorias teóricas más relevantes del campo de la administración y describir la técnica Gung Ho la cual visualiza algunas dificultades su aplicación en virtud de que existe una cultura empresarial y una cultura adquirida por la sociedad, la cual determina los valores éticos, el comportamiento, la forma de hacer las cosas, de expresarse y actuar de las personas mediante la honradez, el respeto, la sinceridad y humildad. Esto genera un ambiente de confianza en los trabajadores evitando actos desleales. Mediante la aplicación de esta técnica se recomienda como primer paso modificar la mentalidad de los empleados en general, lo que sugiere reprogramar sus mentes y hacerles comprender la importancia de su trabajo y generar un cambio de actitud en el personal generando un incremento en la productividad, eficiencia y competitividad y contribuir al logro de las metas previamente establecidas

Revista Científica Visión de
Futuro

The aim of the paper is to present the findings of our own questionnaire-based quantitative study carried out in 2018. The research questionnaire was sent to companies in the databases of two universities (the database of enterprises cooperating with each university), which were selected according to the criterion of the number of employees (micro, small, medium, and large companies). The study attempted to identify the correlations among the following variables: people-oriented management, non-people-oriented management, direct active and passive participation, and engagement in work. Two research questions drove the research process: (RQ1). What are the links between people-oriented management and non-people-oriented management, direct (active and passive) participation, and work engagement? (RQ2) Does direct participation (active and passive) mediate the relationship between people and non-people-oriented management and employees' engagement? To this end, 1037 employees of companies operating in Poland reported the intensity of people-oriented management, non-people-oriented management, and direct (active and passive) participation. Research findings revealed that people-oriented management and active participation (i.e., co-deciding) are the most significant for work engagement. Not only does non-people-oriented management entail a low level of engagement but a lower level of direct participation as well. As far as the dimensions of engagement are concerned (i.e., vigour, dedication, and absorption), if one of them is more intense, the other are intense as well. People-oriented management translates into active participation and the latter into engagement in all the three dimensions. A structural equation model demonstrated that perceived people-oriented management and active participation were strong, positive, and significant predictors of work engagement.

Sustainability (Switzerland)

<p>La investigación que soporta este artículo se ejecutó tomando como base tres ejes principales, la relación entre la teoría sobre gestión humana y las prácticas empresariales de gestión humana; las prácticas tradicionales de gestión humana; y, las prácticas innovadoras de gestión humana. El análisis de contenido realizado a las entrevistas de los jefes de talento humano participantes en el estudio, apoyado en herramientas de análisis cualitativo de información como el Atlas.ti, permitió identificar un conjunto de prácticas que para las organizaciones han sido exitosas y que son innovadoras, además de encontrar una clara relación entre algunos aspectos de la cotidianidad empresarial y los referentes conceptuales sobre la gestión del talento humano.</p>	<p>Revista Contexto</p>
<p>El presente artículo expone resultados de una revisión bibliográfica de material seleccionado, y escrito en los últimos 10 años acerca de las tendencias, megatendencias y variables de cambio entorno a la Gestión Humana. Se busca exponer qué contribuciones y objetivos debe cumplir esta área en el futuro para convertirse en un área aliada de la estratégica con nuevos roles, retos y oportunidades de desarrollo organizacional.</p> <p>Dentro del desarrollo del presente escrito se tratarán temas relacionados con la gestión de la complejidad como característica de las organizaciones modernas, la alineación con la estrategia y el enfoque externo de gestión humana, a su vez, viendo hacia un futuro lejano se enunciarán las rupturas tecnológicas que darán paso a las megatendencias de futuro.</p>	<p>NA</p>
<p>El objetivo central de la investigación de la cual se deriva el artículo, es interrogar las prácticas de selección de personal en tanto dispositivo de poder, es decir, se pretende develarlas como instrumentos de dominación socialmente aceptados, con los cuales se incurre en abusos sobre los candidatos participantes. Estos procesos –que hacen parte de la gestión humana y el quehacer administrativo- se cuestionan desde una perspectiva hermenéutica, los cuales tienen sus fundamentos arraigados en la Psicología, de donde toma algunas herramientas con un uso descontextualizado. El trabajo realizado se presenta sintéticamente y se esbozan algunas consideraciones finales, no sin antes abordar algunas teorías de autores que permiten poner en contexto el problema, en algunos casos, y sustentar la postura ética que se trasluce en el escrito, en otros, de suerte que se establece una intercomunicación con teóricos siendo los más relevantes en el análisis: Follet, Weber, Foucault y Deleuze</p>	<p>Revista Pensamiento y Gestión</p>

<p>El presente artículo expone resultados de una revisión bibliográfica de material seleccionado, y escrito en los últimos 10 años acerca de las tendencias, megatendencias y variables de cambio entorno a la Gestión Humana. Se busca exponer qué contribuciones y objetivos debe cumplir esta área en el futuro para convertirse en un área aliada de la estratégica con nuevos roles, retos y oportunidades de desarrollo organizacional.</p> <p>Dentro del desarrollo del presente escrito se tratarán temas relacionados con la gestión de la complejidad como característica de las organizaciones modernas, la alineación con la estrategia y el enfoque externo de gestión humana, a su vez, viendo hacia un futuro lejano se enunciarán las rupturas tecnológicas que darán paso a las megatendencias de futuro.</p>	<p>Revista Cuadernos de Administración</p>
<p>Texto: Aproximación a un modelo de gestión humana que agregue valor a la empresa colombiana</p>	<p>NA</p>
<p>El presente artículo expone resultados de una revisión bibliográfica de material seleccionado, y escrito en los últimos 10 años acerca de las tendencias, megatendencias y variables de cambio entorno a la Gestión Humana. Se busca exponer qué contribuciones y objetivos debe cumplir esta área en el futuro para convertirse en un área aliada de la estratégica con nuevos roles, retos y oportunidades de desarrollo organizacional.</p> <p>Dentro del desarrollo del presente escrito se tratarán temas relacionados con la gestión de la complejidad como característica de las organizaciones modernas, la alineación con la estrategia y el enfoque externo de gestión humana, a su vez, viendo hacia un futuro lejano se enunciarán las rupturas tecnológicas que darán paso a las megatendencias de futuro.</p>	<p>Revista Cuadernos de Administración</p>

<p>El presente estudio de revisión aborda de manera sintética las relaciones entre la modernización empresarial y la gestión humana en el país, se describen las características de las áreas de gestión humana y de las prácticas de recursos humanos, se realiza una descripción del mercado laboral y las relaciones laborales en concordancia con la gestión de los recursos humanos, y por último se aborda la generación de conocimiento en Colombia, considerando las tres perspectivas más sobresalientes: la sociológica, la humanística y la estratégica, siendo desde esta última de donde se vincula el área de gestión humana y sus prácticas al logro de objetivos y metas estratégicas de la organización, en consideración de sus activos intangibles como fuente de ventaja competitiva sostenible</p>	<p>Revista Estudios Gerenciales</p>
<p>La literatura especializada sobre gestión humana ha señalado importantes cambios en su concepción y en los roles que desempeña para aportar valor en la construcción de ventajas competitivas sostenibles a través de la gente y como respaldo para lograr los objetivos organizacionales. El artículo establece el estado de la cuestión en la empresa colombiana, partiendo de la perspectiva de recursos y capacidades y mediante un trabajo que integra un enfoque descriptivo con uno comprensivo. Según los resultados, hay una mayor madurez en las áreas de talento humano, reconocimiento del área como capacidad organizacional y de la persona como fuente de éxito y valoración de los sistemas de prácticas como condición para que gestión humana agregue valor. Dos deudas están pendientes: la apropiada medición de sus resultados y el poco aporte a la conformación de capital tecnológico. Se concluye con la propuesta de un sistema integrado de gestión humana</p>	<p>Revista Cuadernos de Administración</p>

<p>Con el desarrollo que se obtiene alrededor de las dinámicas empresariales, se debe emplear para el debido crecimiento una administración inteligente del concepto de recurso humano, la creación de la percepción del talento humano visto como la integración de las personas en un proyecto común, para la planeación y obtención de resultados, es para la gerencia el objetivo primigenio de la selección adecuada del área que llevara a cabo con dicha tarea, no solamente la creación de un equipo de trabajo que puede cohesionarse armónicamente con las necesidades de la compañía, sino la creación de aquel concepto de pertenencia hacia la organización que permitirá a nivel personal y profesional un crecimiento conjunto que se verá reflejado en la productividad y resultados dentro del mundo empresarial. “Quien administra la gestión del talento humano debe planear, organizar, desarrollar, coordinar y controlar” (Alba de Jesús Pérez Ibarra, 2018)</p>	NA
----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----

A lo largo de la historia de la humanidad, ha existido épocas donde el liderazgo ha trascendido para la vida del ser humano y estos hechos que ha generado cambios importantes, ha logrado conservarse y mejorado a través de los tiempos hasta llegar a la época actual.

En la actualidad, muchos de esos cambios que se formaron en el pasado, aún sigue siendo vigente y continúa siendo un punto de referencia para muchos ámbitos laborales o personales, debido a que esto ha sido y seguirá siendo muy importante para que las cosas funcionen correctamente dentro del contexto de liderazgo.

En este ensayo se propondrá un nuevo modelo de liderazgo que beneficiará al Área de Gestión Humana en empresas colombianas con énfasis en el sector privado.

En razón a que las funciones de RRHH, es amplio, el trabajo se enfocara en dos herramientas principales: Clima Laboral y procesos de Elección.

Dentro de los beneficios que puede aportar este nuevo tipo de liderazgo no solo trata de mostrar cómo puede beneficiar a los diferentes roles que tiene Talento Humano, también ayuda a como se puede mejorar algunos de los problemas típicos que se vive hoy en día dentro del clima y cultura empresarial, como es el conflicto de relaciones interpersonales entre los mismos funcionarios o jefes vs Colaboradores y como eso repercute negativamente en la productividad de ellos y de la empresa.

NA

<p>Este artículo presenta una descripción general actual, como resultado de una revisión bibliográfica, de las aportaciones y estudios realizados por expertos en relación con dos estrategias internas que favorecen la competitividad de una empresa: la gestión por competencias y el ejercicio del coaching empresarial. Se indican argumentos que permiten visualizar las competencias laborales como una necesidad de desarrollo para mejorar el performance que la organización requiere de sus colaboradores, con la finalidad de enfrentar las exigencias de su entorno y lograr objetivos exitosamente. Por otra parte, el coaching empresarial, como una alternativa para: orientar, guiar y conducir el potencial del personal al desarrollo de sus capacidades y habilidades que maximicen su desempeño de trabajo.</p>	<p>Revista Pensamiento y Gestión</p>
<p>Texto: Introducción a la teoría general de la administración</p>	<p>NA</p>
<p>Texto: Gestión del talento humano</p>	<p>NA</p>
<p>Despite a significant degree of academic and practitioner interest the topic of talent management remains underdeveloped. A key limitation is the fact that talent management lacks a consistent definition and clear conceptual boundaries. The specific contribution of the current paper is in developing a clear and concise definition of strategic talent management. We also develop a theoretical model of strategic talent management. In so doing we draw insights from a number of discrete literature bases. Thus, the paper should aid future research in the area of talent management through (1) helping researchers to clarify the conceptual boundaries of talent management and (2) providing a theoretical framework that could help researchers in framing their research efforts in the area. Additionally, it aids managers in engaging with some of the issues they face with regard to talent management</p>	<p>Human Resource Management Review</p>

<p>El propósito de este estudio es argumentar teóricamente por qué los profesionales en administración y psicología, son los encargados de gerenciar Recursos Humanos en las organizaciones. Este estudio, además de presentar la investigación que se realiza en RRHH, tiene un abordaje desde los inicios de ambas disciplinas, administración y psicología, permitiéndonos ver la evolución de éstas en torno al tema de Recursos Humanos. Adicionalmente, este documento también nos permite las razones del por qué una organización puede escoger uno u otro profesional.</p> <p>Se explora la historia de dicho concepto en el contexto colombiano, los eventos que han sucedido a lo largo de esta evolución. Esta monografía espera cumplir con la función de aclarar los posibles interrogantes y darles herramientas a los profesionales para que a la hora de seleccionar uno u otro profesional no tengan expectativas inadecuadas de su ejecución y los conocimientos que este posee. Por estas razones y al explorar el estado del arte de la administración y la psicología podemos encontrar que estos profesionales poseen diferentes herramientas a la hora de realizar cualquier proceso en una organización</p>	<p>Revista Suma de Negocios</p>
<p>Despite a significant degree of academic and practitioner interest the topic of talent management remains underdeveloped. A key limitation is the fact that talent management lacks a consistent definition and clear conceptual boundaries. The specific contribution of the current paper is in developing a clear and concise definition of strategic talent management. We also develop a theoretical model of strategic talent management. In so doing we draw insights from a number of discreet literature bases. Thus, the paper should aid future research in the area of talent management through (1) helping researchers to clarify the conceptual boundaries of talent management and (2) providing a theoretical framework that could help researchers in framing their research efforts in the area. Additionally, it aids managers in engaging with some of the issues they face with regard to talent management</p>	<p>Revista Contaduría y Administración</p>
<p>Texto: Gestión del talento humano y del conocimiento</p>	<p>NA</p>

<p>El objetivo del artículo es argumentar un modelo integrado de gestión de recursos humanos y del conocimiento, que se fundamenta en una concepción integradora de la gestión de ambas variables a la vez que incorpora una estrategia organizacional, considerando la correspondiente tecnología para su aplicación práctica, comprendiendo el diagnóstico, la proyección y el control estratégico del desempeño de esa gestión. Se concluye la importancia de considerar modelos conceptuales de gestión humana o de gestión de recursos humanos con una perspectiva estratégica y su relevancia práctica en la gestión empresarial, considerando el contexto de la globalización en la sociedad actual que impone aumentar los niveles de competitividad.</p>	<p>Revista de Ciencias Sociales</p>
<p>Se expresan consideraciones acerca de la necesidad de la integración de concepciones y técnicas sobre el tratamiento del capital humano y el capital intelectual, con concepciones y técnicas relativas a las nuevas tecnologías de la información y las comunicaciones (NTIC), para el logro de e-RRHH, destacando entre estas últimas los data warehouses y data mining. Al gestor de recursos humanos de esta contemporaneidad corresponde desarrollar las acciones pertinentes, o tendrá que renunciar a tal gestión. In this paper are made considerations about the need of the conceptions and techniques integration respect to treatment of human capital and intellectual capital, together conceptions and techniques respect to actual information and communications technologies (ICT), in order to achieve e-RRHH, outstanding the data warehouse and data mining. To manager of human resources of this moment correspond to develop the necessary actions, or he will have renounced.</p>	<p>Revista Ingeniería Industrial</p>

<p>A series of trends shaping the current workplace has changed the nature of human capital development practice to be more employee-driven. However, existing development research does not fully account for this shift and the anticipated benefits of employee-driven development. In this review we reflect on the current state of the employee development literature and propose a new, broader conceptualization of employee development characterized by a partnership between the employer and employee. In doing so, we offer three recommendations for how research needs to evolve to align employee development scholarship with current practices: (1) incorporate proactivity in the definition of employee development, (2) update the context for learning, and, (3) think differently about how human capital is valued. We suggest ways in which theory can be extended for increasing our understanding of several commonly used employee-driven development methods. Finally, we provide future research questions and practical suggestions based on our new conceptualization of employee development.</p>	<p>Human Resource Management Review</p>
<p>Texto Administración de recursos humanos. Enfoque latinoamericano</p>	<p>NA</p>
<p>El fayolismo representa una doctrina compuesta por lineamientos organizativos y gerenciales para la dirección del personal involucrado en las labores empresariales. En esta corriente el énfasis se hace en la estructura que debe tener una organización para lograr la eficiencia. El propósito de esta reflexión es el análisis de la vigencia de la teoría de Fayol en la organización contemporánea. El planteamiento de Fayol ha generado controversia hoy ante los enfoques y situaciones actuales. Sin embargo, la mayoría de los libros de texto de administración incluyen aspectos relacionados directamente con esta teoría. Asimismo, en las organizaciones actuales suelen ser utilizados sus principios adaptados a las circunstancias o situaciones. Pero la vigencia y aplicabilidad de estos principios –de unos más que de otros– tal cual los planteó Fayol, han sido cuestionadas. Ciertamente, la organización contemporánea no es aquella de comienzos del siglo XX estudiada por Fayol, caracterizada por elementos como la estabilidad, la homogeneidad y la racionalidad. Esta época se caracteriza por la inestabilidad e incertidumbre, en que los límites de lo racional quedan cuestionados</p>	<p>Revista Visión Gerencial</p>

<p>Texto: Administración industrial y general</p>	<p>NA</p>
<p>La gestión del talento humano surge como una necesidad en las organizaciones para enfrentar las exigencias del entorno globalizado, los avances tecnológicos y como estrategia poder competir en el mercado.</p> <p>Es importante que las empresas cuenten con un personal comprometido con los lineamientos administrativos y las estrategias organizacionales para garantizar el éxito, ya que su gestión es fundamental para agregarle valor a la organización.</p> <p>El propósito de este ensayo es determinar, por medio de una revisión bibliográfica, como a través de la gestión del talento humano se puede lograr que una empresa sea sostenible, productiva y competitiva desde el punto de vista socio-cultural, con el fin de servir de guía para aquellas personas que quieren mejorar su organización o crearla.</p> <p>En este trabajo se busca responder a ¿Como por medio de la gestión del talento humano se puede lograr que una empresa sea sostenible, productiva y competitiva en Colombia actualmente? Para ello vamos abordar temas como el concepto de la gestión del talento humano, los factores que intervienen en ella, junto con el modelo de gestión por competencias y gestión del recurso humano como estrategia competitiva en las organizaciones.</p>	<p>NA</p>
<p>Esta investigación intenta explorar los elementos necesarios para el conocimiento acerca de cómo las organizaciones de la comuna de Puerto Montt, ubicada en la Región de Los Lagos de Chile, realizan el proceso de reclutamiento y selección de personal. Para ello, se abordan los principales fundamentos teóricos y prácticos vinculados al tema. Así mismo, se presentan y analizan los resultados de una encuesta aplicada a las organizaciones de la comuna de Puerto Montt con el propósito de indagar cómo éstas realizan el proceso de obtención de personal, la importancia que tiene para las organizaciones este proceso, los aspectos más importantes que consideran al momento de seleccionar a un candidato, las ventajas de aplicar una técnica y no otras, los métodos más utilizadas y una serie de datos que aportan de manera significativa al estudio</p>	<p>Revista Gaceta Laboral</p>

<p>La gestión humana involucra procesos y actividades estratégicas que sirven como apoyo y soporte para la Dirección de la Organización. En este artículo de investigación se muestra cómo mediante el establecimiento de políticas, planes y programas se puede seleccionar, formar, retribuir, desarrollar y motivar el personal de la organización con el fin de potencializar el ser humano como factor fundamental de la ventaja competitiva de la organización y la generación de valor en su interior. La clasificación de los procesos de acuerdo con su objetivo o fin determinado en macroprocesos, le dan un nuevo enfoque a la gestión humana al identificar y describir cinco de ellos en un orden lógico secuencial, aunque también pueden presentarse de manera simultánea, lo cual demuestra que los procesos no pueden verse de manera aislada y que esta agrupación es fundamental en la búsqueda del desarrollo y la competitividad organizacional.</p>	<p>Revista Pensamiento y Gestión</p>
<p>La presente investigación tiene el propósito de identificar el uso de las tecnologías de información y comunicación (TIC), en los sistemas de reclutamiento y selección de personal de las empresas en México. Los efectos de la globalización exigen la generación de cambios en todos los ámbitos organizacionales para enfrentar la competencia; la revolución digital ha permitido optimizar los procesos que aseguran la captación, atracción y retención del talento humano. Los fundamentos teóricos vinculados con la importancia de los procesos metodológicos para la contratación de personas y las herramientas tecnológicas que la facilitan en las organizaciones mexicanas, es un tema novedoso y desconocido para las micro y pequeñas empresas, pues la mayoría lleva a cabo procesos manuales. En la medida que se automaticen asegurarán la elección del personal idóneo para lograr sus objetivos estratégicos</p>	<p>Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo</p>

<p>La actual investigación centra su interés en el problema detectado en las instituciones bancarias debido a la alta rotación de personal, de manera particular registrado en el área de cajas, lo cual conlleva altos costos de capacitación generado por el nuevo personal, afectando a la organización en áreas como la del talento humano, financiero, administrativo y operativo. Al tratarse de un tema con varios aspectos de relevancia, el presente proyecto de investigación y desarrollo propone una alternativa de solución en base al diseño de un modelo de gestión de talento humano, basado en la inteligencia emocional, con miras a minimizar la rotación de personal. Para ello se fundamentó bibliográficamente en autores notables como Goleman, Chiavenato, entre otros; también se levantó información de campo que contribuyó al mejor entendimiento de las variables del tema. Posteriormente, y una vez delimitada la solución al problema detectado con antelación, se procede a diseñar un modelo de gestión de talento humano basado en la inteligencia emocional para minimizar la rotación de personal en una institución bancaria con la visión de obtener como producto final un equipo de trabajo competente</p>	<p>NA</p>
<p>El propósito de esta investigación fue conocer ¿cuál es la situación actual registrada inicialmente en 48 Mipymes de los sectores alimentos y confecciones de la ciudad de Barranquilla (Colombia) vinculadas al programa Expopyme de la Universidad del Norte, en materia de reclutamiento y selección, descripción de cargos, orientación del empleado, entrenamiento y formación, evaluación del desempeño, administración de la compensación, salud ocupacional y bienestar social?, ¿cuáles son las características predominantes de sus empleados?, ¿cómo se llevan dichos procesos a la práctica?, ¿quién es el encargado de la gestión del talento humano? Los hallazgos ratifican las difíciles condiciones por las que atraviesan las Mipymes en materia de gestión humana, dado que su capacidad financiera, cultura y estructura no les permite contar con un área específica que atienda la totalidad de requerimientos de las personas que las componen. El dueño, gerente o administrador debe hacer acopio de todas sus capacidades y competencias para actuar como facilitador y conductor de las personas de la empresa. Los procesos críticos son inducción, formación y entrenamiento, salud ocupacional y bienestar, lo que las hace poco competitivas frente al entorno globalizado del siglo XXI.</p>	<p>Revista Pensamiento y Gestión</p>

<p>Texto: La nueva gestión del talento construyendo compromiso</p>	<p>NA</p>
<p>Texto: Administración en las organizaciones</p>	<p>NA</p>
<p>Managing talent in a global organization is more complex and demanding than it is in a national business—and few major worldwide corporations have risen to the challenge. The current business and economic environment is exposing a host of weaknesses in the talent management practices of many organizations, as well as the lack of a comprehensive understanding of skills, capabilities, key workforces and top talent. Talent strategy is, in fact, as important as any other part of an organization’s overall strategy, regardless of the business conditions. Unfortunately, the harsh glare of the downturn has exposed the fact that the talent planning and management capabilities of many organizations are not equal to the challenges that lie ahead. Smart companies will also keep an eye out for skilled workers who in good times may have been too difficult or expensive to attract but who are now available thanks to workforce reductions in other companies. It is easy enough to say that companies that can rally their people will have a better chance to thrive during and after the economic downturn. But effective talent management is not simply a matter of exhortation or charisma. Close, comprehensive and scientific analysis of the capabilities needed to achieve high performance is vital. Talent management is a process that emerged in the 1990s and continues to be adopted, as more companies come to realize that their employees’ talents and skills drive their business success. These companies develop plans and processes to track and manage their employee talent, including, attracting and recruiting qualified candidates with competitive backgrounds, managing and defining competitive salaries, training and development opportunities, performance management processes retention programs, promotion and transitioning. The objective of this paper is to retain the employees by managing their talent in organization.</p>	<p>Journal of Management and Stratetgy</p>

<p>he implementation of a new human resource information system (HRIS) represents a major form of planned organizational change for the Human Resource function, yet little research has been conducted on this issue. This article presents a longitudinal case study of the reactions of the Human Resource community in a large energy company to the planned implementation of a new corporate HRIS. Implementing an HRIS to enhance strategic and business decision-making has important organizational development implications. A new HRIS (1) represents an attempt to enable Human Resources to become more of a business partner, (2) changes the nature of HR work to encompass a greater information broker and decision support role, and (3) alters power dynamics and communication patterns involving Human Resources. Varying levels of resistance and ambivalence were found regarding the extent to which human resource information systems skills were valued as a critical competency. While there is a trend, toward attitudinal convergence within the human resource community, over time, the results suggest that user skill level may be more strongly related to variance in attitudes toward the value of a new HRIS than to hierarchical level or business unit affiliation. The study also found that face-to-face seminars were a significantly more effective intervention than was written communication in influencing favorable intention to use the HRIS</p>	<p>Human Resource Management</p>
<p>Texto: Gestión del talento humano de la fase administrativa a la gestión del conocimiento</p>	<p>NA</p>

<p>he implementation of a new human resource information system (HRIS) represents a major form of planned organizational change for the Human Resource function, yet little research has been conducted on this issue. This article presents a longitudinal case study of the reactions of the Human Resource community in a large energy company to the planned implementation of a new corporate HRIS. Implementing an HRIS to enhance strategic and business decision-making has important organizational development implications. A new HRIS (1) represents an attempt to enable Human Resources to become more of a business partner, (2) changes the nature of HR work to encompass a greater information broker and decision support role, and (3) alters power dynamics and communication patterns involving Human Resources. Varying levels of resistance and ambivalence were found regarding the extent to which human resource information systems skills were valued as a critical competency. While there is a trend, toward attitudinal convergence within the human resource community, over time, the results suggest that user skill level may be more strongly related to variance in attitudes toward the value of a new HRIS than to hierarchical level or business unit affiliation. The study also found that face-to-face seminars were a significantly more effective intervention than was written communication in influencing favorable intention to use the HRIS</p>	<p>Revista Pensamiento Americano</p>
<p>The purpose of this study was to explore the underlying factors that influence organisational performance in a government department. A quantitative design using the cross-sectional survey approach was used in which a two-section structured questionnaire was administered to managers and employees of a South African government department. Respondents were recruited using a blend of purposive and convenience sampling methods. Data were analysed using SPSS (Version 21.0). Organisational process factors were extracted using exploratory factor analysis. Four factors; namely, organisational structure, organisational change, organisational teamwork and organisational leadership that influence organisational performance in a government department were extracted. Mean-score ranking of these factors revealed that organisational teamwork exerted the highest impact on organisational performance. The factors identified in this study may be used as reference points in the diagnosis of performance problems in public sector organisations</p>	<p>Mediterranean Journal of Social Sciences</p>

<p>El presente trabajo forma parte de un proyecto científico entre la Dirección Provincial de Deportes de Santiago de Cuba (DPD) y la Universidad de Oriente, en el cual participaron profesores de la Facultad de Cultura Física. Está dirigido al perfeccionamiento organizativo de la DPD. Se aborda la aplicación de un rediseño para el análisis de los puestos de trabajo en dicha organización. Se utilizaron técnicas estadísticas, software profesional SPSS versión 12.5, trabajo en grupos, técnicas de solución de problema (generación de ideas y búsqueda de consenso), matriz DAFO, método de consulta a expertos (método Delphi), técnicas de diseño estratégico, encuestas, entrevistas, muestreo y el modelo de características del puesto. La metodología y técnicas utilizadas permiten un avance significativo para el diseño de puestos de trabajo, lo cual posibilita encontrar las variantes de puestos que aseguren eficiencia y eficacia a nivel de las organizaciones locales que gestionan el deporte y la actividad física y del sistema Instituto Nacional de Deportes, Educación Física y Recreación (INDER) a escala de país.</p>	<p>Universidad de Oriente-Cuba.</p>
<p>Texto: Motivación y personalidad</p>	<p>NA</p>
<p>Texto: Problemas sociales de una civilización industrial</p>	<p>NA</p>
<p>Texto: El lado humano de las organizaciones</p>	<p>NA</p>
<p>Texto: El proceso estratégico</p>	<p>Revista Conceptos, contextos y casos</p>

Human resources at different levels are the executives of organizational tasks toward excellence. Missing the track of human resources will leave the organization behind. The objective of this research is to investigate the effect of SHRM components on organizational excellence. The study was applied to industrial organizations in Industrial City in Northern Jordan. A quantitative approach was used to accomplish the objectives. A questionnaire was used to collect data. The questionnaire was composed of three parts: the first part designed to collect demographic data, the second part designed to collect information about SHRM (recruitment, training, development, and career development), the last part designed to collect information about organizational excellence. A simple random sample of 120 organizations' managers was studied. The results showed that the data collection tool was reliable. The results showed that training was of high concern by managers to reach excellence, followed by organizational development, then career development, and the least evaluation was for recruitment. The SHRM components affect the components of organizational excellence (customer satisfaction, technology deployment, product quality, and competitiveness) ($p < 0.05$). Recruitment was the highest contributor to organizational excellence related to technology deployment, product quality, and competitiveness, but customer satisfaction was affected by development and career development. The study recommended that the organization connect the SHRM strategy with the other organization activities that lead to excellence with the recruitment process's concentration as it affects the products of the organizations.

Problems and Perspectives in Management

El desarrollo organizacional ha sido un movimiento que surge a partir de 1962 como mecanismo educacional que intenta modificar las estructuras, creencias y valores de los individuos que conforman las organizaciones, ya que los grupos están irremediamente sujetos a un proceso de cambio veloz en todos sus ámbitos (Colegio de Bachilleres, 2005). Por otra parte, es este el resultado del cambio organizacional que emerge de la necesidad identificada, la cual ocurre por el interés de modificar una estrategia administrativa centrada en procesos o metas, mejorar el clima organizacional, transformar la cultura, disminuir el impacto de procesos de división o de fusión empresarial y lograr entre otros aspectos, la participación efectiva de sus miembros en las metas organizacionales. Es por esta razón, que el papel del capital humano en todo proceso de cambio organizacional, se enmarca en una visión centrada en analizar, prever y potencializar el comportamiento, así como en las dinámicas internas de las relaciones, el conocimiento y el que hacer de las personas en su contexto. El propósito principal de este estudio consistió en comprender cómo los procesos de capacitación y de desarrollo de competencias se convierten en factores clave para la transformación organizacional en un grupo empresas de la ciudad de Bogotá, desde la visión de los líderes de Gestión Humana. La metodología se basa en un estudio de tipo exploratorio - descriptivo con un alcance correlacional ya que pretende entender mejor aún el fenómeno que se está estudiando. Para tal fin se realizó el diseño y aplicación de entrevista semiestructurada y encuesta como instrumentos para la recolección de la información, mediante los cuales se obtuvieron resultados de una muestra intencional por conveniencia de 81 empresas de Bogotá que han implementado modelos de desarrollo de personal. El resultado esperado es identificar cómo estos programas se han constituido en un factor clave para el desarrollo organizacional

Revista Suma de Negocios

<p>Ante el incremento de herramientas organizacionales basadas en las nuevas tecnologías, se hace necesario desarrollar estudios sobre su uso dentro de las actividades propias de las corporaciones, por tal razón el presente ensayo relaciona el empleo de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC) dentro de la gestión del talento humano como parte de las estrategias de capacitación continua que deben cumplir los colaboradores para estar actualizados frente a la labor específica que desarrolla dentro de la organización. Este aspecto es relevante teniendo en cuenta que la administración moderna tiene un creciente interés por la gestión no solo del talento humano, sino también del conocimiento, de tal manera que las empresas sean más competitivas y exitosas a partir del fortalecimiento de las competencias y habilidades de sus colaboradores. Es claro que la dinámica de las empresas requiere que sus miembros estén al día con las nuevas tendencias y conocimientos de acuerdo a su cargo y para ello las TIC se presentan como una alternativa para buscar la reducción de los niveles de ausencia de los miembros de la organización durante sus procesos de capacitación y facilita el acceso a más colaboradores dentro del contexto de gestión del conocimiento y mejora continua de la empresa</p>	<p>NA</p>
<p>Este artículo tiene como objetivo presentar la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) y la gestión humana como dos enfoques estratégicos para las organizaciones, con desafíos en el contexto colombiano, cuando ambos se relacionan. El desarrollo parte de una revisión bibliográfica en revistas indexadas que involucran la gestión humana y la RSE desde el año 2000, periodo en el cual la RSE pasa a ser considerada como parte de las estrategias de gestión organizacional. (Porter & Kramer, 2002, 2006; Dentchev, 2004).</p> <p>El contenido de este documento muestra la evolución que ha tenido la RSE y la gestión humana en Colombia, seguido de las publicaciones que han relacionado estos dos enfoques. Posteriormente, se presenta, a partir de los estudios revisados, lo que se ha propuesto en el contexto nacional, y finalmente, se exponen algunos desafíos y propuestas de investigación para fortalecer esta relación, la cual ha sido catalogada como estratégica por su generación de valor en las empresas, y considerada de interés para empresarios, personal de gestión humana, y académicos</p>	<p>Revista Ciencias Estratégicas</p>

En el presente trabajo se quiere explicar la importancia del potencial de la gestión de talento humano para retener el capital humano estratégico de la organización como un camino para influir positivamente sobre su capacidad, contribuyendo, de este modo, a la mejora de sus resultados organizativos y de su competitividad. En este sentido, la dirección estratégica de gestión humana propone la existencia de una serie de etapas o procesos intermedios que influyen sobre los comportamientos y actitudes de los empleados, condicionando los resultados de los empleados , tales como productividad, satisfacción laboral, rotación voluntaria, etc., y, con ellos, los resultados de la organización.

En este vínculo causal entre la gestión del talento humano y los resultados de la organización, las prácticas de gestión humana juegan un papel protagonista debido a que permiten la adquisición, la retención y/o el desarrollo de los empleados con mayor potencial para contribuir al desempeño organizacional. No obstante, aunque reconocemos la importancia estratégica de estas tres funciones; adquisición, retención y desarrollo, su estudio conjunto es tan amplio que resulta difícilmente abarcable en un solo trabajo; por ello, esta monografía se ha decidido centrar fundamentalmente en el ámbito de la retención de empleados y su relación con: la gestión del talento humano y la felicidad o bienestar laboral.

NA

<p>The influence of different national contexts, including the effects of cultural environments, on corporate environmental disclosure practices has yet to be properly addressed in the literature. The purpose of this research is, therefore, to analyse how cultural factors affect the environmental disclosure practices of companies in different countries. This research is supported by the diversity of cultures across countries. Given that a cultural framework prompts different organisational actions and strategies, the question to be answered through this research is as follows: How do cultural aspects affect corporate environmental disclosure? Cultural factors are precisely those that can explain similarities and differences between stakeholders' actions and preferences. The sample used in this research comprises companies in 28 countries and 9 economic sectors for the period 2004 to 2015. Our main findings show that companies operating in countries with individualist, masculine and indulgent cultures are less likely to disclose environmental information. Contrary to our predictions, cultures with a longterm orientation also discourage the reporting of environmental information, while uncertainty avoidance contexts tend to promote more environmental reporting</p>	<p>Organization & environment Review</p>
<p>Se determina la etapa del proceso de talento humano que incide en la gestión estratégica de las Pymes de servicios de comidas y bebidas de Barranquilla. Paradigma cuantitativo, tipo descriptiva y de campo, diseño transeccional, análisis descriptivo. Para la recolección de datos, se utilizó la técnica de la encuesta mediante un cuestionario estructurado por 13 ítems con escala ordinal, aplicado a 38 gerentes de la población de estudio, validado por 10 expertos en el área, la confiabilidad es de 0,91r, determinada a través del método del Alpha de Cronbach, siendo altamente confiable. Los resultados muestran, como ni satisfactoria - ni insatisfactoria las etapas del proceso de talento humano que incide en la gestión estratégica, siendo los indicadores con mayor oportunidad de mejora la: selección de personal, diseño de puestos y sistemas de información de recursos humanos.</p>	<p>Revista Opción</p>

<p>La incursión de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC) en el contexto organizacional ha revolucionado el pensamiento administrativo y gerencial, esto se evidencia en varios aspectos, uno de ellos es la forma como se gestiona el talento humano. Este artículo pretende mostrar los resultados de una investigación relacionada con la evaluación de las TIC utilizadas como apoyo a la gestión del talento humano y su objetivo esencial es caracterizar las principales herramientas TIC que se utilizan en los procesos operativos involucrados en la gestión del talento humano. La investigación se desarrolló en dos fases; primera, identificación de las herramientas TIC que apoyan los procesos de gestión humana, y segunda, determinación del software utilizado para la gestión del talento humano en 60 empresas del sector Industrial, Comercial y de Servicios de la ciudad de Santiago de Cali. Los resultados de la investigación indicaron que existen diversas herramientas que facilitan las actividades del área de gestión del talento humano y que se utilizan en mayor proporción en los sectores comercial y de servicios</p>	<p>Revista Cuadernos de Administración</p>
<p>Se propone un modelo para gestionar la motivación de recursos humanos integrando las aportaciones de los autores especialistas en el tema. Para ello, se llevó a cabo un caso de estudio en una empresa líder del sector de la ingeniería mecánica durante cinco años. La empresa está presente en los cinco continentes, en más de 100 países y tiene más de 60.000 empleados. Con los resultados del caso de estudio, las empresas pueden implantar medidas para gestionar la motivación de los trabajadores, gestionando los factores fundamentales de éxito detectados. Se demuestra que una plantilla motivada contribuye a la creación de sinergias, al crecimiento personal de los empleados y a un mejor posicionamiento de la empresa como buena empleadora. Si los trabajadores están motivados, ayudan a atraer trabajadores valiosos del mercado y se retiene a los trabajadores con talento de la empresa</p>	<p>Revista Información Tecnológica</p>
<p>Tesis de grado presentada para optar el título de Magister en educación con énfasis en gestión educativa, con esta investigación se diseño e implemento un modelo de gestión estratégica del talento humano que permite incentivar el salario emocional para el mejoramiento del clima organizacional en el jardín infantil Alcalá Muzú de la localidad Puente Aranda y perteneciente a la Secretaría Distrital de Integración Social.</p>	<p>NA</p>

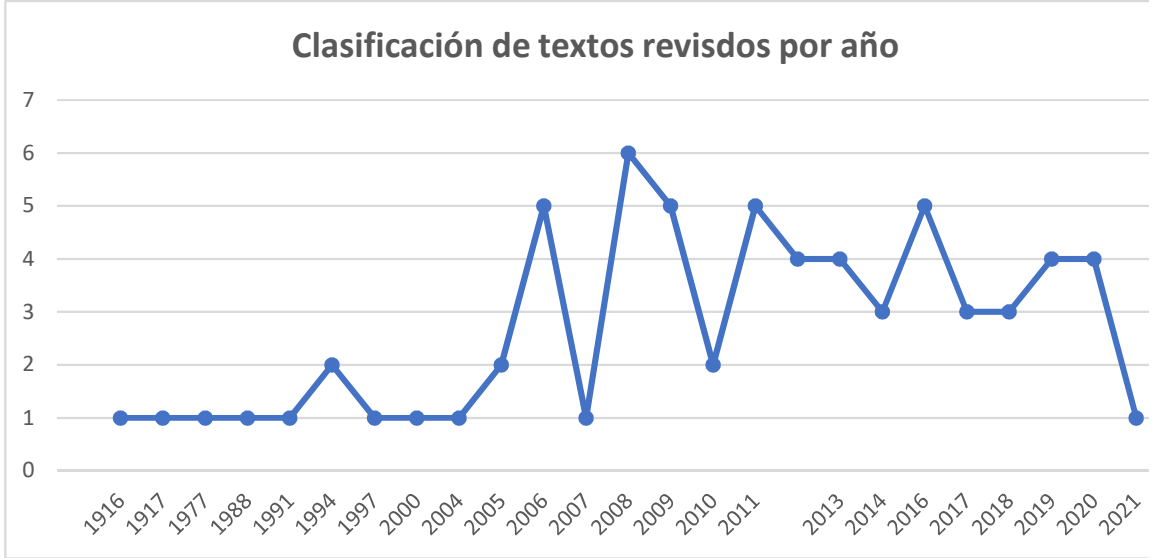
<p>Professional social media platforms (PSMs), including LinkedIn, have created better opportunities for students and employees to advance their career aspirations. Though PSMs seem to be an effective human resource management (HRM) tool, in order to leverage PSMs effectively, it is strategically essential to incorporate research inputs from both the employers' and the individuals' perspectives. Realizing this, academic researchers have been interested in PSMs since the previous decade. However, research on PSMs and their effectiveness continues to be in the embryonic stage. To catalyze scholarly interest and provide a foundation for formulating sound theoretical propositions for the efficient use of PSMs, it is imperative to aggregate and critically evaluate prior findings and provide avenues for future research. Addressing this need, the current study undertakes a systematic literature review to comprehensively understand the influence of PSMs on one particular aspect of HRM—namely, hiring processes. Forty-five studies were selected from existing literature to examine the accumulated knowledge, assess current research boundaries, and derive ways to enrich this area of research further. The study is motivated by the fact that given the short life cycle of social media platforms and information systems, PSMs need to innovate and continuously offer value to their users. The study makes a concrete contribution to PSM literature by generating actionable research avenues for future researchers and providing practical insights for managers and service providers</p>	<p>Technology in Society</p>
<p>En este artículo se hace referencia a las tendencias y perspectivas de gestión humana que se imponen en el mundo en la actualidad y que, a su manera, pretenden optimizar la administración del personal de la organización y contribuir al desarrollo e incremento de la productividad y la competitividad. Mediante la realización de un Estado del Arte se logran determinar algunas de las tendencias más relevantes en la actualidad y se concluye que, cada vez con mayor fuerza, dichas tendencias se sustentan en discursos que pretenden rescatar al ser humano dentro de la organización, lo que no necesariamente se traduce en los procesos de gestión humana que se realizan en las organizaciones nacionales e internacionales</p>	<p>Revista Estudios Gerenciales</p>

<p>Este artículo aborda la responsabilidad social y la gestión del conocimiento como estrategias de gestión humana, conexas e inseparables, en las organizaciones. Estas estrategias hacen posible que la organización mire hacia sí misma y reconozca los impactos que estas prácticas tienen sobre sus miembros, asumiéndolas no solo exclusivamente como actividades que le genera ganancias económicas y visibilidad en el escenario social, sino como parte integral de su forma de concebir y administrar su talento humano. El artículo es producto de 2 investigaciones que pretenden analizar las tendencias y estrategias de gestión humana utilizadas tanto en el ámbito nacional como internacional, y en las cuales se recurre a un diseño metodológico flexible en el que se aborda el objeto de estudio tanto desde la perspectiva cuantitativa como desde la cualitativa.</p>	Revista Estudios Gerenciales
<p>Este artículo presenta una revisión de la investigación en selección de personal realizada en los últimos años. Dos modelos de selección se examinan: el modelo tradicional y el modelo estratégico. También se revisa la investigación empírica sobre los procedimientos y predictores habitualmente utilizados en los procesos de selección. Se muestra cual es la validez predictiva de cada predictor en solitario, combinado con un segundo predictor o combinado con dos predictores, mostrando la validez operativa máxima. Se observa que la mejor combinación de predictores es la formada por un test de capacidad cognitiva general suplementado por una entrevista conductual estructurada y un cuestionario de personalidad que mida el factor de conciencia. Se discuten los nuevos retos debidos a la nueva legalidad española y se sugieren pautas de actuación para los profesionales</p>	Papeles del Psicólogo

<p>This paper was concerned with studying and analyzing the direct impact of human resources management strategies on innovation management. I have chosen nine five star hotels to conduct the questionnaire process in them through the questions in the questionnaire form. After collecting the data, I have analyzed the data accurately through the use of the SPSS program. I have chosen all the sensitive works as general manager, general manager assistant, human resources manager, chef, chef assistant, coordinator and warehouse manager to manage all aspects of these hotels in order to conduct this research properly and through it showed us the strong relationship between human resources management strategies and innovation management. The analysis of the questionnaire process showed that the successful innovation management is the result of the continuous and successful practice of human resources management strategies so that the hotel or the institution in which the innovation management practice is successful, succeeded in the competition policy and choose a new and successful approach in the provision of production and service. The process of innovation management is a set of interrelated and overlapping chains and the failure of one of these chains leads to the lack of access to the management of innovation in full, in which case can not complete the process of innovation management</p>	<p>INSAC Congress</p>
<p>Capítulo 1 - Fundamentos de la administración científica</p>	<p>NA</p>
<p>Culture is a way for organizations to learn environmental factors. There are many definitions for culture. "Issue of " difference" with the leader of the director, including material that is much discussed in current and most experts believe that leadership is something different from the management</p>	<p>SciVerse ScienceDirect</p>

<p>El proyecto diseño y mejoramiento del área de recursos humanos en la compañía SERVI SOUND está configurado por una investigación bibliográfica amplia, que busca establecer procesos de gestión humana efectivos que proporcione a cada uno de los empleados un rol concreto dentro de la organización, ubicándose en un rango empresarial, adoptando funciones específicas, reconociendo que hay una subordinación, acogiéndose a la legalidad en cada uno de los aspectos como el salario, forma de contratación, beneficios legales, políticas de seguridad industrial, etc, esto soportado por una investigación dentro de la organización a través de encuestas al gerente y empleados.</p> <p>El proyecto muestra al diagnóstico general de los procesos de gestión humana que se encuentran implícitos en las actividades diarias de la gerencia, mostrando los puntos de inflexión y los puntos positivos de la compañía dando así un panorama real de cada uno de los procesos y su importancia para la gerencia y los empleados.</p> <p>Por último se muestra el nuevo diseño de los macro procesos y procesos de gestión humana enmarcados en la ley colombiana, orientados al manejo óptimo del personal, ofreciéndoles un programa de vida laboral sano desde su ingreso hasta la culminación de su ciclo en la organización, tratando siempre de que el empleado crezca laboral, personal y socialmente</p>	<p>NA</p>
<p>El presente artículo corresponde a una reflexión sobre el proceso administrativo de las organizaciones (las funciones de planeación, organización, dirección o influencia y control) desde la perspectiva del enfoque de sistemas y de contingencias. Para ello se abordan los planteamientos más representativos de los distintos enfoques, desde el enfoque clásico, hasta los aportes más contemporáneos. El artículo finaliza con una descripción del proceso administrativo según la tipología de la organización (mecánico-estable y orgánica-adaptativa) y las implicaciones que tiene para la gerencia.</p>	<p>Revista Estudios Gerenciales</p>
<p>Texto: Administración de recursos humanos</p>	<p>NA</p>

<p>This study surveys the evolution of human resource management (HRM) and human resource development (HRD). An exploration of the foundational and essential literature discusses how HRM and HRD aim to enhance organizational performance to develop and train employees. It then explores the issues and trends of HRM in today's global business climate, workplace environment, strategic hiring, and how the organizations use the HRD strategies to develop themselves into high-performance organizations (HPO).</p>	<p>Journal for Advancing Business Education</p>
<p>El presente trabajo muestra una descripción evolutiva de los conceptos que convergen en el manejo de personal en las organizaciones, desde los enfoques que dan inicio a la dirección o manejo de personal, conocido como Administración de Recursos Humanos (arh), hasta lo que hoy en día se conoce como Gestión del Capital Humano (gch). El objetivo es revisar algunas coincidencias, diferencias y contradicciones en los planteamientos principales de estos enfoques en función del tipo de organización y trabajadores que la integran, ello para evitar de algún modo, la polisemia a la que estamos acostumbrados en la disciplina de Administración, particularmente en la función dedicada a la optimización del personal en las organizaciones. Por lo anterior, en el presente trabajo se pretende dar respuesta a las siguientes preguntas: ¿Cuál es la diferencia entre los conceptos de Administración de Recursos Humanos y Gestión del Capital Humano? ¿Los dos enfoques persiguen los mismos propósitos? ¿El tipo de relaciones laborales y el sistema educativo mexicano son apropiados para ambos enfoques? ¿Cuáles son las razones teóricas que originan</p>	<p>Revista gestión y estrategia</p>



*Elaboración propia

CLASIFICACIÓN SEGÚN ENFOQUE DE GESTIÓN DEL TALENTO

Autores	Fecha	Titulo
Aduna, A., García, E. y Chávez, E	2017	Modelos de gestión de recursos humanos
Baran, M. y Sypniewska, B	2020	The impact of management methods on employee engagement
Barrios, M., Gallego, G., López, A. y Restrepo, F	2016	Prácticas exitosas de gerencia de talento humano en doce empresas antioqueñas (Colombia)
Boada, E	2013	Futuro de la administración del talento humano, tendencias y mega tendencias
Calderón, G	2004	Lo estratégico y lo humano en la dirección de las personas
Calderón, G	2006	La gestión humana y sus aportes a las organizaciones colombianas
Calderón, G	2008	Aproximación a un modelo de gestión humana que agregue valor a la empresa colombiana
Calderón, G., Álvarez, C., Naranjo, J	2006	La Gestión humana en las organizaciones un fenómeno complejo: evolución, retos, tendencias y perspectivas de investigación
Calderón, G., Naranjo Valencia, J. y Álvarez Giraldo, C	2007	La gestión humana en Colombia: características y tendencias de la práctica y de la investigación
Calderón, G., Naranjo, J. y Álvarez, C	2010	Gestión humana en la empresa colombiana: sus características, retos y aportes. Una aproximación a un sistema integral.
Castro, L	2018	Gestión humana, una herramienta que contribuye al crecimiento integral del empleado
Ceferino, A	2016	Nuevo modelo de liderazgo que beneficiará a gestión humana: con énfasis en clima laboral y procesos de selección en empresas privadas en Colombia.
Chávez, N	2012	La gestión por competencias y ejercicio del coaching empresarial, dos estrategias internas para la organización
Collings, D.G. y Mellahi, K	2009	Strategic Talent Management: A review and research agenda

Cuesta, A	2011	Gestión de recursos humanos y del conocimiento: una tecnología de diagnóstico, planificación y control de gestión estratégica
Cuesta, A., Alcaide, I., y López, C. R	2006	Capital humano y e-RRHH
Dachner, A. M., Ellingson, J. E., Noe, R. A. y Saxton, B. M	2021	The future of employee development
Fernández, O	2017	Gestión de talento humano como factor estratégico para el éxito empresarial en Colombia
Ganga, F. y Sánchez, R	2008	Estudio sobre el proceso de reclutamiento y selección de personal en la comuna de Puerto Montt, Región de Los Lagos – Chile
García, M	2009	Los macro-procesos: un nuevo enfoque en el estudio de la gestión humana
García, P., Gatica, M., Sossa, E., Luis, K., Vargas, R., Hernández	2016	Procesos de reclutamiento y las redes sociales
Ibarra, L	2016	Diseño de un modelo de gestión de talento humano basado en la inteligencia emocional para minimizar la rotación de personal en una institución bancaria
Jaramillo, O	2005	Gestión del talento humano en la micro, pequeña y mediana empresa vinculada al programa Expopyme de la Universidad del Norte en los sectores de confecciones y alimentos
Jericó, P	2008	La nueva gestión del talento construyendo compromiso
Khatri, P., Gupta, S., Gulati, K. y Chauhan, S	2010	Talent Management in HR
Kossek, E. E., Young, W., Gash, D. C., y Nichol, V	1994	Waiting for innovation in the human resources department: Godot implements a human resource information system
Liquidano, M	2012	Gestión del talento humano de la fase administrativa a la gestión del conocimiento
Loaiza, D	2011	Algunos aportes de la gestión humana al desarrollo de la estrategia y competitividad de la organización
Mafini, C	2014	An empirical reflection of organisational processes in a government department
Mariño, J	2011	Diseño de puestos de trabajo en una organización local de gestión de la actividad física y el deporte
Noor, M. y Albdareen, R	2020	The effect of strategic human resources management (SHRM) on organizational excellence

Pardo, E. y Díaz, O	2014	Desarrollo del talento humano como factor clave para el desarrollo organizacional, una visión desde los líderes de gestión humana en empresas de Bogotá D.C
Patiño, J	2017	Incidencia de las tecnologías de la información para fortalecer procesos de capacitación de área del talento humano en la organización
Peláez, J	2014	La responsabilidad social empresarial y la gestión humana en Colombia: desafíos para fortalecer una relación estratégica
Prieto, P	2013	Gestión del talento humano como estrategia para retención del personal
Pucheta, M. C. y Gallego, I	2019	Corporate Environmental Disclosure Practices in Different National Contexts: The Influence of Cultural Dimensions
Ramírez, I, Villalobos, J. y Herrera, B	2018	Proceso de talento humano en la gestión estratégica
Riascos, C	2011	Herramientas TIC como apoyo a la gestión del talento humano Acciones necesarias para mejorar la relación causa – efecto entre a inversión en prácticas de gestión de recursos humanos y la motivación en la empresa
Rodríguez, J	2019	
Rodríguez, L. y Santofimio, A	2016	Modelo de gestión estratégica del talento humano que permite incentivar el salario emocional para el mejoramiento del clima organizacional
Ruparel, N., Dhir, A., Tandon, A. y Kaur, P	2020	The influence of online professional social media in human resource management: A systematic literature review
Saldarriaga, J	2008	Gestión humana: tendencias y perspectivas
Saldarriaga, J	2013	Responsabilidad social y gestión del conocimiento como estrategias de gestión humana
Salgado, J. y Moscoso, S	2008	Selección de personal en la empresa y las AAPP: de la visión tradicional a la visión estratégica
Shkak, H	2019	Impact of Human Resources Management Strategies on Innovation Management
Tohidi, H. y Mehdi, M	2012	Organizational culture and leadership
Valencia, J	2012	Diseño y mejoramiento de los procesos del área de gestión humana en la empresa Servi Sound

Velásquez, F	2000	El enfoque de sistemas y de contingencias aplicado al proceso administrativo
Yamamoto, K. y Villegas, S	2020	The evolution of human resource development: strategic hrd to transform organizations into high-performance organizations
Zarazúa, J. (2019)	2019	Administración de recursos humanos Vs gestión del capital humano. Diferencias, coincidencias y contradicciones

Werther, W. y David, K	2008	Administración de recursos humanos
----------------------------------------	------	------------------------------------

*Elaboración propia

HUMANO

Clasificación según enfoque de gestión del talento humano	Clasificación según enfoque de gestión del talento humano
Estratégico	Proactivo
Recursos Humanos	
Estratégico	
Proactivo	
Estratégico	
Estratégico	Sistemas
Estratégico	Sistemas
Estratégico	
Estratégico	
Sistemas	
Recursos Humanos	
Recursos Humanos	
Proactivo	
Estratégico	

Proactivo	
Proactivo	
Proactivo	
Estratégico	
Proactivo	
Estratégico	Sistemas
Proactivo	
Proactivo	
Recursos Humanos	
Proactivo	
Estratégico	
Sistemas	Proactivo
Recursos Humanos	
Estratégico	
Recursos Humanos	
Estratégico	
Estratégico	

Proactivo	
Proactivo	
Sistemas	
Recursos Humanos	
Sistemas	
Recursos Humanos	
Proactivo	
Proactivo	
Recursos Humanos	
Proactivo	
Estratégico	
Recursos Humanos	
Estratégico	
Proactivo	Estratégico
Recursos Humanos	
Recursos Humanos	

Sistemas	
Estratégico	
Recursos Humanos	

Plantean la clasificación por enfoques usada en este trabajo

POSTULADOS TEÓRICOS IDE

POSTULADOS TEÓRICOS	AUTOR
Conceptos relacionados con el desarrollo de la gestión del talento humano	Aktouf. 2009
	Almanza, Calderón y Vargas. (2018).
	Calderón, Naranjo y Álvarez. (2010).
	Calderón. (2004)
	Calderón. (2006)
	Calderón, Naranjo y Álvarez. (2007)
	Calderón. (2008)
	Calderón, Álvarez y Naranjo. (2006)
	Chávez. (2012)
	Chiavenato. (2006)
	Chiavenato. (2009)
	Correa. (2013)
	Cruz. (2006)
	Espinoza. (2009)
	Fayol. (1916)
	García. (2009)
	Kast y Rosenzweig. (1988)
	Loaiza. (2011)
	Maslow. (1954, 1987)
	Mayo. (1977)
	Mc Gregor. (1994)
	Mintzberg, Brian y Voyer. (1997)
	Saldarriaga. (2008)
	Taylor. (1917)
	Velásquez. (2000)
	Werther y David. (2008)
	Baran y Sypniewska. (2020)
	Barrios, Gallego, López y Restrepo. (2016).

Estudios y análisis sobre el proceso de gestión del talento humano y los subprocesos que lo conforman.

Boada. (2013).
Castro. (2018)
Ceferino. (2016)
Collings y Mellahi. (2009)
Cuesta, Alcaide y López. (2006)
Cuesta. (2011)
Dessler y Varela. (2011)
Dachner, Ellingson, Noe y Saxton. (2021).
Fernández. (2017)
Ganga y Sánchez. (2008)
García, Gatica, Sossa, Luis, Vargas, Hernández, Ramos y Macías. (2016)
Kossek, Young, Gash y Nichol. (1994)
Ibarra. (2016)
Jaramillo. (2005)
Jericó. (2008)
Khatri, Gupta, Gulati y Chauhan (2010)
Liquidano. (2012)
Mafini. (2014)
Mariño. (2011)
Noor y Albdareen. (2020)
Pardo y Días. (2014)
Patiño. (2017)
Peláez. (2014)
Prieto. (2013)
Pucheta y Gallego. (2019)
Ramírez, Villalobos y Herrera. (2018)
Riascos. (2011)
Rodríguez y Santofimio. (2016)
Rodríguez. (2019)
Ruparel, Dhir, Tandon, y Kaur. (2020)
Saldarriaga. (2013)
Salgado y Moscoso. (2008)
Shkak. (2019)

Tohidi. y Mehdi. (2012)
Valencia. (2012)
Yamamoto y Villegas. (2020)
Zarazúa. (2019)

*Elaboración propia

NTIFICADOS

DESCRIPCIÓN

Explicación del desarrollo de los conceptos relacionados con la gestión del talento humano de las diferentes teorías administrativas

Información relacionada con los diferentes componentes, enfoques y conceptos de la gestión del talento humano

