

**EL TALENTO HUMANO COMO EJE FUNDAMENTAL DEL DESARROLLO
ORGANIZACIONAL EN LAS EMPRESAS**



**CRISTIAN JESUS NUÑEZ JUVINAO
MAURICIO ALEJANDRO BROCHERO CASTAÑO**



**UNIVERSIDAD COOPERATIVA DE COLOMBIA
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, CONTABLES Y COMERCIO
INTERNACIONAL
PROGRAMA DE COMERCIO INTERNACIONAL
SEMINARIO DE PROFUNDIZACION GESTION DEL TALENTO HUMANO
SANTA MARTA
2019**

**EL TALENTO HUMANO COMO EJE FUNDAMENTAL DEL DESARROLLO
ORGANIZACIONAL EN LAS EMPRESAS**



Universidad Cooperativa
de Colombia

Trabajo presentado como requisito para la aprobación del Seminario de
Profundización en Gestión del Talento Humano, presentado como modalidad de
grado

ESTUDIANTES

CRISTIAN JESUS NUÑEZ JUVINAO

MAURICIO ALEJANDRO BROCHERO CASTAÑO

Asesor

ALBERTO BARROS NAVARRO

Magister en Gerencia de Mercadeo

UNIVERSIDAD COOPERATIVA DE COLOMBIA

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, CONTABLES Y COMERCIO

INTERNACIONAL

PROGRAMA DE COMERCIO INTERNACIONAL

SEMINARIO DE PROFUNDIZACION GESTION DEL TALENTO HUMANO

SANTA MARTA

2019

Nota de Aceptación

Asesor

Evaluador

Evaluador

DEDICATORIA

El presente proyecto no hubiese sido posible sin las herramientas educativas adquiridas a lo largo de este proceso como estudiantes de pregrado de la Universidad Cooperativa de Colombia, a todo el plantel institucional muchas gracias. De la misma manera, estamos totalmente agradecidos por la ayuda de nuestros familiares.

A nuestros señores padres: Mauricio Núñez, Margarita Juvinao, Magda Castaño y Farid Brochero sin ustedes este proceso no hubiese tomado su curso, de nuevo, muchas gracias por la orientación fundamental personal que hoy se representa con nuestra formación profesional.

Finalmente, agradecemos a nuestros profesores que contribuyeron a que nuestro logro se materializara, la etapa profesional a la que pasaremos solo es cumplida por todos los mencionados.

AGRADECIMIENTOS

Agradecemos a Dios por bendecirnos la vida, por guiarnos a lo largo de nuestra existencia, ser el apoyo y fortaleza en aquellos momentos de dificultad y de debilidad.

También, gracias al señor Edgar Montaña a nuestros docentes de la Universidad Cooperativa de Colombia, por haber compartido sus conocimientos a lo largo de la preparación de nuestra profesión.

CONTENIDO

	Pág.
RESUMEN	
ABSTRAC	
0. INTRODUCCIÓN	9
1. DEFINICIÓN DEL TEMA O SITUACIÓN A TRATAR	11
2. JUSTIFICACIÓN	12
3. OBJETIVOS	16
3.1 OBJETIVO GENERAL	16
3.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS	16
4. METODOLOGÍA	17
4.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN	17
4.2 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	18
4.3 TECNICA PARA LA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN	19
5. RESULTADOS DE LA REVISIÓN REALIZADA	21
6. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN	34
7. CONCLUSIONES	35
8. RECOMENDACIONES	38
9. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS	39
ANEXOS	45-49

Resumen

En el presente escrito, se hace un barrido teórico/práctico a cerca de la importancia que tiene el talento humano en el desarrollo de algunos colectivos empresariales de la ciudad de Santa Marta, esto para optar al título del diplomado en curso.

Partiendo de esta premisa se realiza un trabajo de campo que comprobó desde lo vivencial, que dentro de las dinámicas propias de cada empresa se hallan variables que promueven la efectiva organización del escenario laboral.

De esta forma, el acercamiento al ámbito empresarial desde una perspectiva humanística aloja debates acerca la eficacia y la necesidad de abordar estos escenarios en pro del mejoramiento del empleado.

No solo en cuanto a salarios y demás aspectos, además el aspecto psicológico y motivacional, lo que permite la competitividad para cada empresa.

Palabras claves: Competencias, Talento Humano, Organización, Globalización, Empresas.

ABSTRACT

In this paper, a theoretical / practical sweep is made about the importance of human talent in the development of some business groups of the city of Santa Marta, this to apply for the title of the course in progress.

Starting from this premise, a fieldwork is carried out that proved from the experiential point of view, that within the dynamics of each company there are variables that promote the effective organization of the labor scenario.

In this way, the approach to business from a humanistic perspective hosts debates about the effectiveness and the need to address these scenarios in favor of employee improvement.

Not only in terms of salaries and other aspects, but also the psychological and motivational aspect, which allows competitiveness for each company.

Keywords: Competencies, Human Talent, Organization, Globalization, Companies.

0. INTRODUCCIÓN

El desarrollo organizacional es un fenómeno que a raíz del proceso globalizante ha iniciado a hacer presencia en las entidades con actividades sólidas. Entendiendo estos espacios como escenarios de convergencia en cuanto a roles que engranados consuman un logro colectivo y particular.

Toma relevancia incursionar en los factores que les ofrecen una faceta evolucionaria a las empresas.

Este aspecto toma relevancia a diario en el ámbito académico, por lo que analizar e identificar los conceptos relacionados con el desarrollo organizacional nos indica un camino de factores que son pertinentes para los profesionales abordar estos espacios para investigar las posibles variables que impactan en los resultados de dicho desarrollo.

En términos de (Galvis, 2018) se presentan los elementos que favorecen que la adaptabilidad se configure como una capacidad organizacional, los cuales son determinados como producto de una revisión documental de carácter descriptiva sobre los conceptos de adaptabilidad y capacidad organizacional y sus puntos de relación complementada por algunos aspectos que hoy se conversan en las organizaciones frente al tema y un caso empresarial presentado que sirve de ejemplo metodológico y práctico.

Posteriormente, esos elementos que pueden ser tomado como adaptabilidad son lo que me inquietan como actor en la empresa, por lo que partiendo de las actividades de los trabajadores es la fuente principal de información para comprobar la pertinencia de los talentos humanos para el desarrollo organizacional de las empresas.

“El talento humano constituye el activo más valioso de las organizaciones, por ello es necesario evaluar cuáles son las distintas formas de gestionarlo en las organizaciones, para ello se debe revelar la concepción del hombre desde el punto de vista de las distintas escuelas del pensamiento administrativo” (Benítez, 2005:92)

De lo anterior, comparto la postura humanística que se provee a la estructura empresarial, entender que sin el talento humano no podría desarrollo organizacional, es gravitacional para el despliegue de las ideas que me permita comprobar mi hipótesis.

Esta propuesta trató de analizar los factores que se dan dentro de la gestión del talento humano en una empresa; ello, para describir las dinámicas internas que permitan identificar si el talento humano aporta al desarrollo organizacional de las entidades. O en su defecto es una habilidad de adaptación por parte de los actores, lo que permite dicho desarrollo, como conceptualmente se menciona.

Con todo esto, se alimentan los procesos de investigación empresarial, enlazar los aspectos humanos a los resultados tangibles de las empresas. Sacando provecho a la información recibida en clases para el abordaje de escenarios que nos exigen a diario a los profesionales de la rama.

Consolidando cada vez más que todo espacio donde hay seres humanos es más que obligatorio iniciar a entender el comportamiento social y cultural de este y el impacto en su área de influencia cotidiana.

1. DEFINICIÓN DEL TEMA O SITUACIÓN A TRATAR

La construcción temática para tratar está consolidada mediante lo manifestado en párrafos anteriores, particularmente desde la organización de las empresas alrededor de los mecanismos implementados para que el formato del talento humano en las empresas se efectuó.

Principalmente desde nuestro eje central, estamos conectados directamente con el análisis de las dos caras de la moneda que representan el funcionamiento normativo empresarial.

Es decir, desde los sectores privados y público, por ello se parte de la aplicabilidad general también particular a los empleados, distinguiéndolo desde el proceso del talento humano enfocado a la gestión de seguridad funcional individual y colectiva de la comunidad empresarial. Así, se precisa en ese factor principal el talento humano como precursor de la organización de las empresas.

De manera a que el recurso humano es lo más valioso de las empresas, el trabajo en conjunto es la forma más inteligente de usar dicho recurso, ya que se fortalece sobre el apoyo mutuo (Durston, 2002). Por eso se precisa el talento del grupo del desarrollo humano porque sin este factor sería casi imposible la organización de las empresas, sobre todo por la supervisión que se necesita para las actividades de la comunidad trabajadora.

2. JUSTIFICACIÓN

La productividad de las organizaciones es uno de los objetivos principales de los seres humanos, en cualquier aspecto que se pudiera mencionar, siempre seguirá como objetivo la productividad, y se ha prestado el tema para que muchos interesados lo tomen como estudio pues la cultura organizacional tiene una relación e impacto positivo sobre esta tan anhelada productividad. (Cújar, Ramos, Hernández y López, 2013).

Las empresas a diario van adicionando funciones a su actividad en esa necesidad de cumplir con los estándares que los posicionen en un mercado, por lo que en este camino articulan personas que llegan a la estructura a funcionar como una pieza que engrane en un sistema.

Esto va generando unos resultados los cuales notoriamente aumentan la competencia de la empresa. En ese marco, es donde posiciono mi trabajo investigativo, resolviendo la incógnita acerca de que rol cumple o ejerce el talento humano en el desarrollo de la organización.

Los procesos sociales creativos, deben estar enmarcados por aquello que caracteriza a la organización y la hace única, en el entorno en el cual se desenvuelve. Este marco, es lo que diferencia una organización de otra, de acuerdo con su filosofía de gestión, y está constituido por la cultura organizacional. (Benítez, 2005:97)

Los espacios empresariales son escenarios de constante dinamismo, por lo que a diario hay que estar a la vanguardia de las dinámicas que allí se desarrollan para alcanzar los índices de calidad y competitividad en los mercados. Por lo general asociamos estos escenarios solo con las actividades que alojan resultados a las empresas, sin embargo, toma fuerzas la necesidad de abordar el proceso por el cual transcurren los actores para que el rol individual permita evolucionar como colectivo. Es allí donde mi inquietud de abordar esos espacios humanos se hace

latente, puesto que desde niño he estado rodeado de escenarios laborales similares y me motiva desde mi profesión indagar el cómo se logran los objetivos empresariales desde los seres humanos que realizan el más mínimo rol de la estructura.

Salazar, Guerrero, Machado y Cañedo (2009) en Bernal y Vargas (2017). Explican que gran parte de la cultura que se adopta en las organizaciones, viene de la cultura que tiene cada individuo, a decir, valores, costumbres, ideas, etc. Y, que precisamente ese conjunto de características que se posee dentro de una organización es lo que la generaliza y lo que la distingue de entre otras.

Las organizaciones no sólo adoptan los aspectos positivos de la cultura de los integrantes de ella misma, sino también, adopta y refleja todas las presiones que tienen cada uno de los integrantes, de manera interna y de manera externa, problemas al ejecutar los procesos y la comunicación son algunos de los principales y los que pueden afectar más el ejercicio de la autoridad dentro de la organización. (Martínez, 2014).

Dentro del competitivo mundo empresarial, es necesario invertir esfuerzo y tiempo en el talento humano, ya que este constituye la columna vertebral de una organización. Se debe tener en cuenta que el recurso humano es mucho más que un instrumento y representa el más importante capital de una empresa.

En un marco investigativo a pequeña escala, encuentro el caso de Cardona, Alzate y Lora (2017) los cuales realizaron un trabajo para identificar estrategias para la gestión del talento humano que actualmente desarrollan las asociaciones yuqueras del departamento de Sucre, Colombia. La investigación tiene un enfoque cualitativo, en la cual se desarrollaron entrevistas a profundidad con los líderes de diez asociaciones de cultivadores de yuca; así mismo, la observación fue parte importante del estudio, lo cual complementó el análisis de la información. Los resultados indican que las asociaciones, a pesar de estar constituidas legalmente,

no adelantan acciones en pro de la gestión del talento humano, y esto se da básicamente por desconocimiento sobre el tema. Sin embargo, existe intención de cambio, porque las asociaciones reconocen la importancia que tiene el talento humano dentro de las empresas.

Esto las ha llevado a unirse y gestionar capacitaciones y recursos de forma conjunta, para favorecer el crecimiento gremial.

Otro campo donde se ha innovado en estudios empresariales es el de la educación, claro ejemplo de ello es Genesi y Suarez (2010) quienes determinaron la incidencia de la gestión de calidad del talento humano en las organizaciones educativas inteligentes en la escuela Técnica Comercial Robinsoniana “Hermágoras Chávez” en el Municipio Cabimas.

La investigación fue descriptiva analítica de campo no experimental transeccional. La población y muestra estuvo constituida por 55 coordinadores. La técnica utilizada para recabar la información fue la observación por encuesta y como instrumento un cuestionario diseñado por el autor en dos versiones. Los datos fueron procesados empleando estadísticas descriptivas permitiendo establecer en las variables estudiadas la existencia de reconocer que el talento humano no desarrolla a cabalidad los elementos y la capacidad de la gestión.

En esta línea, encuentro soporte en el ámbito académico a través de Gonzales y Molina (2016) quienes conceptualizaron la gestión del talento como un término muy ligado al sistema empresarial.

Surgió en los años 90 y se reconoce como el proceso para incorporar nuevos talentos o empleados de valor en la empresa, además de que busca retener y desarrollar el recurso humano que ya existe en ella. Propende a que esta tenga un mayor número de empleados de alto potencial que aumenten su valor.

“Las organizaciones han evolucionado a través del tiempo. De la mano de este proceso, se han generado nuevos enfoques que, desde múltiples puntos de vista, entre ellos el ontológico y el epistemológico, se han venido configurando entre los estudiosos de la organización. Esto se ha dado en relación con diversas áreas del conocimiento administrativo entre las que se encuentra el control de gestión. Este hecho, en particular, ha permitido la emergencia de múltiples enfoques o paradigmas para explicar este fenómeno y su rol en la organización”. (Mayo., García, y Kosberg. 2015: P.15).

En este orden de ideas, es pertinente iniciar ejercicios como este, para entender la función de la gestión del talento humano dentro de las estructuras y estar a la vanguardia de las necesidades internas y externas de las estructuras.

3. Objetivos

3.1. General

Visibilizar la incidencia de la relación entre gestión del talento humano y el desarrollo organizacional en escenarios laborales empresarial.

3.2. Específicos

1. Identificar los conceptos de gestión del talento humano y desarrollo organizacional del personal de las empresas.
2. Analizar los aportes del desarrollo organizacional y la gestión del talento humano en las empresas.
3. Realizar un análisis de la articulación conceptual en un ámbito práctico a partir de las observaciones encontradas en el trabajo de campo.

4. METODOLOGÍA

4.1. Tipo de investigación

Como bien se hace evidente en los objetivos específicos, la herramienta principal con la que se realizó este ejercicio investigativo en el marco del diplomado es la descripción de los espacios dentro de las estructuras empresariales para comprobar la premisa en mención. Por lo que la metodología cualitativa me permite incursionar y abordar estos escenarios con la finalidad de entender sus dinámicas e identificar factores que a través de los actores involucrados me permitan dictar mis propias conclusiones.

En sentido amplio, pude definirse la metodología cualitativa como la investigación que produce datos descriptivos: las propias palabras de las personas, habladas o escritas, y la conducta observable. (Quecedo, R., Castaño, C. 2002:7).

Partiendo de este concepto, un enfoque cualitativo le permitiría a mi proceso investigativo entrar en espacios diminutos para el análisis de rasgos que la parte cuantitativa no interviene, es así como por medio de la descripción de las situaciones y la interacción con los involucrados dentro de la empresa me alojará las variables para alcanzar el objetivo de la incidencia del talento humano en el desarrollo de las labores internas y externas de la empresa.

4.2. Diseño de la investigación

Kerlinger (2002) sostiene que generalmente se llama diseño de investigación al plan y a la estructura de un estudio. Es el plan y estructura de una investigación concebidas para obtener respuestas a las preguntas de un estudio.

El diseño de investigación señala la forma de conceptualizar un problema de investigación y la manera de colocarlo dentro de una estructura que sea guía para

la experimentación (en el caso de los diseños experimentales) y de recopilación y análisis de datos.

En otras palabras, el camino que recorrimos para realizar mi proceso investigativo se estructuró partiendo de mi experiencia en espacios empresariales por motivos familiares y laborales. De este modo, en mi propuesta, me planteo la siguiente pregunta de investigación:

¿Qué factores causan el desarrollo de la capacidad humana en las empresas?

Respuestas a estas preguntas:

¿Dónde?: el sector empresarial de la ciudad de Santa Marta permite flexibilidad por sus productos y objetivos. Por lo que la elección del sitio se pronosticó en una empresa de carácter público y una privada. Las cuales por políticas internas pidieron mantener confidencialidad para la realización de este ejercicio investigativo.

¿Cuándo?: La investigación fue pronosticada para un periodo de 3 meses aproximadamente, para lo que es un lapso considerable para describir las actividades de cada empresa y entender las dinámicas y como estas pueden tener un punto de conjunción.

¿Quién o qué?: Los actores involucrados, van desde el empleado que realiza labores de oficios varios, hasta la persona encargada de tomar decisiones en la entidad. Por lo que dentro de la estructura del trabajo cabe resaltar la organización interna de la empresa para contextualizar el panorama de esta donde desarrollé el estudio.

¿Cómo?: Inicialmente, con el acercamiento a la entidad, se puede deducir, sin embargo, hay métodos y técnicas que nos aportaron mucho en términos de obtención de datos. Por lo que además de generar un informe para obtener el título, a través de las entrevistas consolidadas y la observación participante como investigador pienso generar una propuesta a la empresa que permitirá saber las

experiencias de sus empleados para la mejoría de la comunicación interna de la organización.

Esto se realizará en un margen de tiempo de 1 mes, para que al finalizar el periodo de la investigación en forma de memoria esa propuesta sea fruto de mi trabajo allí. Dicho de otra manera, las actividades se desarrollaron pedagógicamente organizadas en el siguiente cronograma de actividades propuesto por mí.

Actividad.	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4
<ul style="list-style-type: none"> - Elección de las empresas a intervenir - Gestión del permiso para ingresar a la empresa. 				
<ul style="list-style-type: none"> - Revisión Bibliográfica del tema. - Primer acercamiento a las dinámicas de la empresa. 				
<ul style="list-style-type: none"> - Entrevistas a los actores identificados en el primer acercamiento. - Sistematización de las entrevistas y la descripción en trabajo de campo. - Propuesta a la mejoría de los canales comunicativos internos de la empresa. 				
<ul style="list-style-type: none"> - Entrega del informe final de la investigación. 				

4.3. Técnica para la recolección de información

En el marco de la consecución de objetivos, ya se estableció que a través de métodos cualitativos se alcanzará a describir el contexto donde se desarrollará mi investigación, dentro de ese panorama, la herramienta clave además de la descripción del espacio, será la entrevista.

En términos de Díaz, Torruco, Martínez, Varela (2013) esta técnica de recolección de datos se define como “una conversación que se propone con un fin determinado distinto al simple hecho de conversar”. Para los autores, es un instrumento técnico de gran utilidad en la investigación cualitativa, para recabar datos. En sus trabajos hace énfasis en la entrevista semiestructurada por ser flexible, dinámica y no directiva.

En otras palabras, lo que busqué a través de estas conversaciones con una orientación académica, fue lograr que los actores identificados puedan alojar insumos para mi descripción, de esta forma la recolección de datos se hizo de manera dinámica, participativa e inclusiva.

Incluso, esta interacción gracias a los medios tecnológicos puede ser aprovechada al máximo por los formularios en línea que existen y pueden dar una mano a la hora de analizar el contexto de la empresa por medio de la intervención de sus empleados.

5. RESULTADOS DE LA REVISIÓN REALIZADA

En este apartado se abordará el análisis general del proceso de sistematización, transcripción, descripción, análisis, proceso documental y formulación del estado del arte del proyecto en torno a de los tres objetivos planteados alrededor de la investigación.

5.1. conceptos de gestión del talento humano y desarrollo organizacional del personal de las empresas.

A continuación, se presentarán los ejes temáticos los cuales son: gestión del Talento Humano, Desarrollo Organizacional, Clima Organizacional y Escenario Laboral.

Inicialmente, la gestión del talento humano es un ámbito muy sensible a la mentalidad que prevalece en las organizaciones. Es contingente y situacional, pues depende de aspectos como la cultura de cada organización, la estructura organizacional adoptada, las características del contexto ambiental, el negocio de la organización, la tecnología utilizada, los procesos internos y otra infinidad de variables importantes.

Es por esto que para Louffat (2013) el talento humano es la idea de sustentabilidad manifestada en el desarrollo particular del individuo en las dimensiones espirituales, emocionales, racionales y fisiológicas e integradas de modo sinérgico al crecimiento organizacional” (p. 03).

Por otra parte, Chavenato y Villamizar (2009), define la gestión del talento humano como “el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos de los cargos gerenciales relacionados con las personas o recursos, incluido reclutamiento, selección, capacitación, recompensas y evaluación de desempeño”. De igual forma Eslava (2004), afirma que “es un enfoque estratégico de dirección cuyo objetivo es obtener la máxima creación de valor para la organización, a través

de un conjunto de acciones dirigidas a disponer en todo momento del nivel de conocimiento capacidades y habilidades en la obtención de los resultados necesario para ser competitivo en el enfoque actual y futuro”.

De acuerdo con el autor Jericó (2001) define el talento de una forma muy parecida, aunque más resumida: Como aquella gente cuyas capacidades están comprometidas a hacer cosas que mejoren los resultados en la organización.

Así mismo, define al profesional con talento como un profesional comprometido que pone en práctica sus capacidades para obtener resultados superiores en su entorno y organización.

Así mismo Chamber (1998), plantea que la administración del talento humano es la función de la organización que se refiere a proveer capacitación, desarrollo y motivación a los empleados, al mismo tiempo que busca la conservación de estos.

Además, Covey (2014), afirma que la administración del talento humano es la función de la organización que se refiere a proveer capacitación, desarrollo y motivación a los empleados, al mismo tiempo que busca la conservación de estos. Es así que para García, Sánchez y Zapata (2008), la gestión humana es definida como “la actividad estratégica de apoyo y soporte, compuesta por un conjunto de políticas, planes, programas y actividades, con el objetivo de obtener, formar, motivar, retribuir y desarrollar al personal requerido para generar y potencializar, el management, la cultura organizacional y el capital social, donde se equilibran los diferentes intereses que convergen en la organización para lograr los objetivos de manera efectiva” (p.16).

En cuanto al desarrollo organizacional, en sus principios teóricos contribuye a un conjunto de ideas acerca del hombre, la organización y el ambiente; instruidas a propiciar el desarrollo y crecimiento de sus potencialidades representadas en: competencias, habilidades y destrezas. Además, el desarrollo organizacional busca

prolongarse en el pensamiento administrativo al presentar desde sus orígenes, un criterio dinámico de las organizaciones, de la cultura y el cambio organizacionales.

Es así como según Hellriegel, Jackson y Slocum (2002), afirman que el desarrollo organizacional es una estrategia planeada y de alcances futuros que ayudara a comprender, transformar y desarrollar el personal para lograr la efectividad, y esta posee un origen en las ciencias del comportamiento.

Así mismo el desarrollo organizacional considera la organización como un todo, es difícil imaginar un cambio, debido a que todas sus partes poseen una función estratégica y solo de esta manera podrá efectuar mayor posibilidad de validez frente a los cambios requeridos (Quiñones, Otarla, Ramos y Aguilera, 2008).

Para Beckard (1973), plantea que el desarrollo organizacional como esfuerzo calculada de toda organización y administrado desde la parte directiva, para aumentar la eficacia y el bienestar a través de las intervenciones planeadas en los desarrollos de la estructura, usando conocimientos de la ciencia de la conducta.

A su vez, Lippitt (como se citó en Ambriz, 2009) caracteriza el D.O. como el fortalecimiento de aquellos procesos humanos dentro de las organizaciones que mejoran el funcionamiento del sistema orgánico para alcanzar sus objetivos (p.11) Es así que para Bennis (1973), el desarrollo organizacional es una respuesta a la transformación, una compleja estrategia educacional con el propósito de transformar las creencias, actitudes, valores y estructuras de las organizaciones, de tal modo que estas puedan ajustarse de mejor manera a las nuevas tecnologías, mercados y nuevas competencias, así como al ritmo acelerado de los propios cambios.

Por otra parte, Blake y Mouton (1973), visualizaron el desarrollo organizacional como un proyecto que integra conceptos, estrategias, métodos y procedimientos para modificar una corporación hacia niveles de excelencia; a través de la práctica

del modelo Grid. Teniendo en cuenta a Levy (1992), el desarrollo organizacional es un término que engloba un conjunto de acciones de cambio planeado con base en valores humanísticos y democráticos, que pretende mejorar la eficacia de la organización y el bienestar de las personas.

Así mismo que Burke (1988), enuncia que el desarrollo organizacional es un procedimiento en el que se originan nuevas culturas en las organizaciones que institucionalizan el uso de diversas tecnologías sociales para normalizar el diagnóstico y estudiar los cambios conductuales grupales e individuales, especialmente las conductas relacionadas con la toma de decisiones, comunicación y la planeación organizacional.

Por otra parte, para Fernandes el desarrollo organizacional se define como:

“un esfuerzo de largo plazo, apoyado por la alta dirección, para mejorar los procesos de solución de conflictos y renovar la organización. Utiliza el diagnóstico eficaz realizado en colaboración y la administración de la cultura organizacional (hace hincapié en los equipos formales de trabajo, los equipos temporales y la cultura intergrupala), con ayuda de un consultor-mediador, y aplica teoría y técnicas de las ciencias del comportamiento, incluidas la investigación y la acción” (p.160)

Por su parte, Friedlander y Brown (como se citó en Ambriz, 2009) presentan al desarrollo organizacional como una metodología "para facilitar cambios y desarrollo: en las personas, en tecnologías y en procesos y estructuras organizacionales (p.12) De acuerdo con Schumuck (1972), definen el desarrollo organizacional como un método para aplicar la ciencia de la conducta al perfeccionamiento de un sistema, haciendo uso de tácticas auto analíticas y de reflexión.

De Faria (como se citó en Ambriz, 2009), dice que el desarrollo organizacional se puede como un proceso de cambios planeados en sistemas socio-técnicos abiertos, tendientes a aumentar la eficacia y la salud de la organización para asegurar el crecimiento mutuo de la empresa y los empleados (p.12).

La siguiente categoría para tratar será el clima organizacional el cual se ve reflejado por la motivación individual. Las personas se mantienen en constante adaptación según la situación para satisfacer sus necesidades y mantener el equilibrio emocional. Esto quiere decir que permanecemos en un estado continuo de adaptación, en el que no se busca satisfacer las necesidades primarias, sino más bien las de orden superior. La frustración, por no satisfacer necesidades más elevadas, provoca muchos problemas de adaptación.

En este sentido para Raiffa (1982), sostiene que el clima organizacional es la suma de las características ambientales percibidas por los individuos de la organización y esta a su vez interviene en su conducta.

De la misma manera Moncayo, Andina y Medina (2015), plantean que el clima organizacional se refiere al ambiente existente entre los miembros de la organización. Está estrechamente ligado al grado de motivación de los empleados e indica de manera específica las propiedades motivacionales del ambiente organizacional.

Por otra parte, según Según Ciampa (1990), el clima organizacional es un conjunto de propiedades o características del ambiente interno laboral percibidas directa o indirectamente por los empleados de una organización, que se supone son una fuerza que influye en la conducta del empleado.

Así mismo Páez (2014), plantea que la importancia del clima organizacional produce que las compañías, logren atribuir sus objetivos al crecimiento y expansión de sus objetivos, así mismo, el buen clima organizacional hace que la empresa sea permeable a cualquier cambio que presente en todos sus procesos; estos dos planteamientos se relacionan ya que según los dos autores dependiendo del clima organizacional, si es positivo o negativo, asimismo será la productividad y éxito de la empresa.

Por otra parte, Álvarez (2006), manifiesta que el origen del clima organizacional está en la sociología; en donde el concepto de organización en la teoría de las relaciones humanas enfatiza la importancia del hombre en su función del trabajo y por su participación en un sistema social. Define el clima organizacional como el producto de la forma como las personas crean procesos de interacción social y donde esos procesos están influenciados por una variedad de valores, actitudes y creencias, así como también de su ambiente interno.

Según Salgado, Remeseiro y Iglesias (1996), aunque no existe un acuerdo total sobre el concepto de clima organizacional y su utilidad existe bastante acuerdo en considerar que el clima es el conjunto de percepciones que tienen sobre la organización los empleados de la misma considerados como un todo. Cabe resaltar que esas percepciones que crean los empleados pueden ser positivas o negativas y también pueden determinar el éxito que tenga la empresa de la cual hacen parte esos trabajadores (p.330).

Además, Robbins y Coulter (2010), expresan que el clima organizacional son los valores, principios, tradiciones y formas de hacer las cosas que influyen en la forma en que actúan los miembros de la organización.

Habría que decir también que Chiavenato (2001), se refiere al clima organizacional como “al ambiente interno existente entre los miembros de una empresa, y está estrechamente relacionado con su grado de motivación”. Es decir, a los aspectos internos de la empresa que conducen a despertar diferentes clases de motivación en los miembros (p.314). Así mismo agrega el autor, que el clima organizacional “puede percibirse dentro de una amplia gama de características cualitativas: saludable, malsano, cálido, frío, incentivador, desmotivador, desafiante, neutro, animador, amenazador, etc., de acuerdo con la manera en que cada participante realiza sus transacciones con el ambiente organizacional, y pasa a percibirlo en función de éstas”. (pág. 314).

Por otro lado, Tuban (2000) define el clima organizacional como “un fenómeno interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización (productividad, satisfacción, rotación, etc.) (p.2).

Para Solarte (2011) el clima organizacional “ocupa un lugar destacado en la gestión de las personas y en los últimos años ha tomado un rol protagónico como objeto de estudio en las organizaciones de diferentes sectores y tamaños” (p.46)

Acerca del escenario laboral como categoría de análisis este está compuesto por diferentes estructuras laborales típicas que pueden darse dentro de un espacio socio productivo. Los escenarios del trabajo pueden ser observados dentro de una empresa o un sector, pudiendo además ser transversales a diferentes sectores y empresas.

En ese sentido, cada escenario del trabajo plantea una demanda esencial a los miembros de una organización, que puede ser comprendida como las nociones de utilidad que sugiere la organización del trabajo (Veltz, 2000).

Por otro lado, Abal y Martuccelli (como se citó en Roy, 2015), mencionan que el escenario del trabajo es precisamente el espacio a partir del cual se expresan las relaciones de control y poder desde las que se desarrollan los procesos de subjetivación y dominación social en el trabajo (p.202).

Así mismo el entendimiento de los escenarios del trabajo proponen una mejor visión sobre las condiciones a partir de las cuales un trabajo puede ser evaluado como de mayor o menor calidad (Findlay, Kalleberg y Warhurst, 2013).

Es por esto que Meyer y Allen (1991), afirman que el escenario laboral establece un marco estructural a partir del cual se expongan los procedimientos del compromiso organizacional y el mejor desempeño laboral.

Rousseau (como se citó en Roy, 2015), así que los escenarios laborales también permiten situar la construcción del contrato psicológico de los trabajadores, entendido como las expectativas generales de reciprocidad frente a la organización, es decir, su percepción de mutualidad entre los aportes entregados y las recompensas recibidas por parte de la empresa (p.202).

Luego de la contextualización teórica, la discusión radica en el comprobar o negar la hipótesis de que la gestión del talento humano es un eje transversal para el desarrollo organizacional y completo de las empresas, mientras que, para autores alterno, mencionan que es la capacidad de adaptación al medio quienes les permite a los empleados generar empatía, a su vez esto causa impacto positivo en el colectivo y surgen hacia los objetivos que posee la empresa, los cuales se expondrán en el siguiente capítulo.

5.2. Aportes del desarrollo organizacional y la gestión del talento humano en las empresas.

Contrastando lo antes mencionado, resaltamos que el concepto de Talento Humano surge en la segunda mitad del siglo XIX cuando se origina la revolución industrial, la cual mediante la sustitución del capital humano por máquinas, generó una organización basada en la división del trabajo y la identificación de unos factores de producción, como son la mano de obra y el nacimiento de la clase obrera. (Calderón, Naranjo & Álvarez, 2010).

A raíz de estos cambios, se originaron conflictos en la relación patrono-trabajador, el clima laboral afectaba las condiciones de salud física, mental y los factores de trabajo repercutían en la productividad. Por tal motivo, las primeras oficinas de Talento Humano se denominaron Secretarías de Bienestar ya que se empezaron a generar actividades que llevaron a compensar estos factores que se presentaron en la época (Barley & Kunda, 1992 citado por Calderón, Naranjo & Álvarez, 2010)

Al llegar a este nivel, se empieza a tener en cuenta no solamente lo que el trabajador realiza, sino lo que conoce, piensa, aporta e innova dentro de la *organización, como valores agregados y de competitividad laboral*, lo que llevó a que se denominará Gerencia del Talento Humano.

En consecuencia, comienza a concentrarse en el gestor del área una serie de tareas orientadas al desarrollo de capacidades organizacionales, involucrando aspectos de la organización como aumento de producción, mejoramiento de la calidad, del producto, retención de clientes entre otros.

Además, la profesionalización de procesos de Talento Humano está orientada al uso de indicadores de gestión que aporten al proceso de negocio y al logro del resultado de estos, donde el rol estratégico que se debe cumplir es activo ya que se debe estar desde el inicio implementando, controlando y verificando la estrategia de la organización. Igualmente, es importante realizar prácticas que apoyen la profesionalización del área como son los servicios compartidos, la contratación de outsourcing e incluso el acompañamiento que se debe realizar en los procesos de reestructuración y reubicación del personal.

Todas estas tareas hacen que Talento Humano sea indispensable en todas las etapas, procesos y procedimientos que se gestionen dentro de una organización ya que se aporta valor y alineación con los objetivos de la organización, convirtiéndose el área en socios estratégicos. (Bahamón, Cortés, Piñeros, & Rojas. (2014).

Para Pico, L., (2016) los modelos de gestión del talento humano se encuentran en constante cambio debido a la globalización, lo que evidencia la importancia de contar con empleados capacitados, en donde los verdaderos responsables de la gestión de las organizaciones consideran habilidades, destrezas y competencias de cada trabajador que harán calificarlo como “apto” para formar parte del grupo de empleados que llevarán a la cima a la empresa.

Para comprender la forma en que el talento humano llevará a la empresa a la cima anhelada, primero es importante definir ¿Qué es el talento humano?, ¿Cómo debe estar preparado para convertirse en personal calificado? Y analizar los distintos modelos de gestión que proponen los principales autores, considerando que se busca estándares de alto desempeño a través del trabajo en equipo, motivándolos a dar el máximo de sus capacidades y habilidades, logrando la satisfacción de los usuarios con un servicio de calidad y confort, que conlleve a una mutua satisfacción de necesidades entre el empleado y la empresa.

Finalmente para Simijaca, (2017) En términos generales, la gestión de talento humano debe conciliar dos elementos importantes, por un lado, los intereses organizacionales frente al desempeño del colaborador y por el otro, las expectativas de los colaboradores respecto de su desempeño y retribución en la organización. La acción de la Gestión del Talento Humano en la organización abarca una gran cantidad de elementos esenciales, uno de Gestión de Talento Humano ellos, como eje fundamenta; se orienta a buscar la felicidad del empleado y su crecimiento no solo laboral sino humano dentro de la Empresa. Por su parte Enciso & Villamizar, (2014).

Resaltan la importancia de 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.

5.3. análisis de la articulación conceptual en un ámbito práctico a partir de las observaciones encontradas en el trabajo de campo.

Particularmente, la discusión me sitúa en la posición acerca de entender el funcionamiento de la empresa partiendo de unas dotes o talentos personales, sin embargo, no es dependiente de esta premisa. Puesto que, de no ser por estimulaciones por parte de un departamento interno, cada persona no sabría que talentos disponer para cada función que le otorgan dentro de la estructura. Si bien es claro que hay formas de estimular al ser humano se han encontrado herramientas que facilitan el trabajo individual lo que refleja resultados en la parte colectiva y esto es visible en los balances de la empresa.

En esta parte, la categorización se facilita en términos de comprensión académica, puesto que este concepto es práctico, es la acción realizada por los trabajadores, entendiendo que cada uno tiene un rol dentro de la estructura y realizarlo lo hace partícipe de la actividad de la empresa, además de esto las personas involucradas van creando lazos dentro su cotidianidad. Lo que genera ya un vínculo en muchos casos afectivos que pueden aportar un plus a las actividades a partir de la generación de un ambiente laboral óptimo. Por lo que se encuentra dentro de mis tres categorías de análisis, por decirlo de otra forma un de los conceptos ejes para la comprensión de mi propuesta.

Podría decirse que el talento humano es un avance en cuanto a la conceptualización de unas actividades realizadas por seres humanos, por obvias razones. Este concepto se vio en la necesidad de acaparar las necesidades de los empleados. Por lo que evolucionó de tal forma que el foco de las empresas pasó de ser a la producción neta a la forma como se realizaba la actividad. Esto solo demuestra que los escenarios empresariales son dinámicos, están en constante movimiento y la parte académica está incluida. La relación directa entre la practica laboral y el talento humano es la perspectiva.

Es clave que entendamos que la practica laboral se refiere al rol del empleado en función de la producción, en su faceta productiva se requieren unas situaciones en la cual la empresa debe garantizar lo que se quiere para esa actividad. De esto hablamos cuando se inician labores para salvaguardar la integridad de cada empleado en su espacio incluso desarrollando su función.

Mientras que ya cuando hablamos de gestión de talento humano, se aborda el empleado en espacios por fuera de su labor, me explico. Lo importante de llamarlo así, es que se entendió la importancia de los talentos que posee cada trabajador, por lo que no se visiona un trabajador netamente productivo, se incluyen las esferas que el comparte y por lo que lo hace competente para el cargo. Entonces ya se ven las cualidades del ser humano como fundamental para que este pueda desempeñar su labor productiva eficientemente.

Desde la perspectiva de (Erazo y Castro, 2011) 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. “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”. (pág. 141).

Desde esta perspectiva el análisis va estructurado bajo el discurso de mejorar las condiciones de la empresa, esto incluye a los empleados, aunque pueda que tome connotaciones alternas, sin duda la mejoría de las condiciones de los actores refleja unas altas competencias individuales que luego pasa a ser la hoja de presentación humana de la empresa cumpliendo con índices, a su vez dando certificado a la entidad para resolver las necesidades del mercado.

Lo que genera esta discusión a mi parecer es la perspectiva en que lo tomemos, por lo mencionado anteriormente, el desarrollo organizacional no es nuevo, lo que

si ha sido innovador es la manera como se tome en cuenta el rol y función de los empleados, que es lo denominado talento humano, estas capacidades si son efectivamente del ser humano, lo que genera el abordaje de estos escenarios, pero es gracia a la gestión de ese talento lo que permite a las empresas transmitir sus principios para que en función de los objetivos puedan engranar los talentos y permitan un ambiente laboral óptico para el cumplimiento de estos.

6. ANALISIS Y DISCUSION

En carácter reflexivo de análisis traeremos distintos puntos claves para resaltar de la investigación en las dos empresas que se realizó el trabajo de campo. También y no menos importante se planteará lo relacionado con la búsqueda bibliográfica trayendo a colación la discusión sobre los conceptos referenciados en todo el documento, y sobre todo en el primer capítulo para así contrastar el documento en la sistematización de las entrevistas a los distintos empleados, que pueden revisar en anexos, justo en la parte final del manuscrito.

Ahora bien, si, dentro de los conceptos de análisis son fundamentales para la observación directa que realicé debido a que para interpretar sobre el talento humano y también implementado en la organización, se despliega la importancia de la estructura empresarial, debido a que la aplicabilidad de esta es funcional y netamente principal dentro de los roles laborales de los funcionarios, en nuestro caso de las empresa pública y privada.

Sin embargo, se evidencia que es poco la aplicabilidad en estas dos empresas, se desconoce por parte de los empleados la orientación que se debería tener alrededor de las capacitaciones que por ley empresarial e institucional se deben plantear en las empresas. Ninguno nos comentó sobre cursos o proceso de alimentación sobre los seguimientos que deben tener la gestión de talento humano, esto nos lleva a partir de la necesidad y de la duda que deja a la investigación para partir de ese desconocimiento a decir y llenarnos de interrogantes sobre el funcionamiento adecuado de estos escenarios.

Desconocer por el plantel laboral la supervisión o la manera en cómo están siendo evaluados es altamente complicado, pero rescatamos que siguen en sus labores, se supondría que la organización se ha mantenido alrededor de toda la complejidad en el ambiente de las empresas, pero ello nos dejó con más inquietud sobre las herramientas y aplicabilidad de las observaciones por el grupo de gestión de talento humano.

7. CONCLUSIONES

Inicialmente, el talento humano es un espacio donde se desconoce su trasfondo epistemológico, por lo que decidimos identificar conceptos y abordarlos desde lo estructural y las entrevistas realizadas a los empleados de las dos empresas fue para entenderlo y así mismo relacionarlos entre sí o con otros conceptos que hacen parte del mundo empresarial, esto como reto personal. Entendiendo que este mundo de las empresas a diario inicia metas y se encuentran fenómenos o dinámicas nuevas para el desarrollo de sus actividades.

Luego de iniciar a entender las modalidades de abordaje de las empresas, encuentro la manera conceptual de ingresar, si efectivamente el talento humano, me permitió hacer parte de una estructura donde incluso el que estudia el espacio se introduce en ella, en su filosofar, en su actividad, por eso decidí ampliar mi perfil profesional aprovechando este diplomado, en las dinámicas empresariales con su materia prima, los empleados.

El proceso investigativo toma pertinencia por las condiciones en que se desarrolla el sector empresarial de la región y en el distrito. Entendemos las posturas de los autores revisados. Sin embargo, considero que el tema del desarrollo organizacional, aunque tenga muchos factores, donde se desplieguen las ventajas que estos proyectan solo dependen de las capacidades humanísticas de la entidad. Dicho de otra forma, de no ser por las cualidades humanas que se encuentran en los acercamientos e interacciones entre actores, no podría haber una manera de evolucionar como colectivo. Si bien son piezas dentro de una estructura, no pierden la condición de seres humanos lo que permea el proceso con algunas fallas como se ha podido evidenciar en acercamientos algunas entidades donde quiero hago llegar mi interés de pertenecer a través de esta propuesta.

La descripción de los espacios me sigue generando la sensación de que la actividad de cada empresa no elige sus empleados, es el empleado quien busca las

empresas por factores externos, esto obliga a la misma empresa a que todo personal que decida articular debe tomar unos hábitos, lo que conceptualmente sería una cultura organizacional.

Este ejercicio me permite entender más allá de lo que las empresas en sus logos/actividad dejan observar, su proceso de formación y adaptación a los medios. Con esto busco seguir indagando los escenarios donde desplegar los conocimientos para brindarles a los empleados empresas que inviertan en su bienestar y que esto retribuya en rendimiento para sus actividades, sobre todo lo necesario que debe ser implementar de mejor manera el talento humano.

Las descripciones de los entornos laborales empresariales que visité me permitieron entender el enramado conceptual expuesto, lo cual a la vez me llevó a definir espacios laborales como un escenario más allá de la actividad que se realiza. Estos espacios están engranados con la persona incluso luego de acabar su rol dentro de la estructura. Por consiguiente, la gestión del talento humano es la clave para el desarrollo organizacional de las empresas, entendiendo este último como la evolución o consecución de las metas que se establecen para un equipo de trabajo específico.

Dicho de otra forma, la relación entre la gestión del talento humano y el desarrollo organizacional, van enlazados en un solo fin. Que la empresa pueda brindar una competencia en un mercado económico.

Si bien la actividad empresarial, tiene como prioridad el rendimiento de ganancias, se ha podido demostrar que enfocarse en potencializar las capacidades de los empleados es un detonante para que estas puedan explotar su mayor capacidad y plantearse metas altas.

La incidencia de estos conceptos en el ámbito práctico, es lo que ha hecho que crezca el interés por abordar estos escenarios para la mejoría empresarial a nivel mundial, regional y local.

De todo este proceso, es clave resaltar la pertinencia que tiene como profesionales del área empresarial incursionar en el marco académico/práctico de la gestión al talento humano, puesto que para eso se prestan estos escenarios como el diplomado que contextualizan y permiten profundizar en esta área. En términos de la gestión humana, este tipo de diplomados generan la garantía de profesionales listos para el mundo laboral exponiendo su máximo potencial, lo humanístico.

Por último, se hace cada día más necesario abordar escenarios desde el desarrollo organizacional, entendiendo este concepto como la clave que permita desplegar las habilidades técnicas y humanísticas de los empleados, de acuerdo con el trabajo de campo, refleja que hay una relación directa entre los conceptos y la práctica. Dicho de otra manera, en este ejercicio puedo comprobar que lo conceptual se puede ejercer en lo práctico.

Me atrevería a decir, que la correlación entre los conceptos es lo que ha permitido una evolución empresarial a nivel mundial, que de ser explotado en su totalidad de las empresas en la región podrían tener resultados productivos mayores, ya solo habría que abordar cada empresa a ver qué factores presentan, porque es altamente preocupante que en las dos que realizamos el análisis, no se ve reflejado de mejor funcionamiento este proceso de gestión.

Que puedan modificar el ambiente o contexto laboral para intervenirlo con las herramientas de la cultura organizacional permite y hacer que los empleados desarrollen sus labores al máximo, esto último es lo que personalmente considero que debe ser la meta del talento humano en cada escenario.

8. RECOMENDACIONES

A fin de concluir es de debida importancia resaltar el papel importante que debe ser la calidad de implementación en la gestión del talento humano en las empresas, debido a que como lo hemos planteado alrededor de la investigación sin este eje fundamental no se podría obtener un desarrollo organizacional y adecuado en pro del mejoramiento del bienestar teórico/ práctico de las entidades.

Este proceso no conoce de regulaciones estatales sino se estructura por la necesidad que se tiene a nivel general sobre un funcionamiento adecuado para cada trabajador.

Si, también se debe responder a la necesidad de supervisar cada función que desempeñan el grupo de trabajo empresarial, lo cual responde a todos los componentes de la estructura organizacional, por ello las recomendaciones parten en distintos puntos:

- 1) Las entidades en las que trabajamos deben implementar una gestión de pedagogía inicial y de actualización sobre el manejo del grupo encargado talento humanos para así poder pensar en socializarlo y generar estrategias de seguimiento organizacional.
- 2) Luego, de la revisión analítica del proceso de implementación se debe llevar a cabo un proceso de clasificación por las funciones que requiera la empresa.
- 3) Para así en esta parte reorganizar las maneras en las que se deben desenvolver los empleados.
- 4) Después de todo el proceso de reorganización se realiza un análisis por parte del grupo de talento humano sobre el desempeño en cada funcionario, a mi concepto se debe presentar un informe de trabajo.
- 5) Por último, estos puntos que resaltamos nos resultan pertinente a tener cuenta las empresas en las que encontramos la deficiencia de la gestión con el grupo de talento humano.

9. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Álvarez, C. E. M. (2006). Clima organizacional en Colombia: El IMCOC, un método de análisis para su intervención. Universidad del Rosario.
2. Ambriz, G. S. (2009). El desarrollo organizacional: una estrategia de cambio para las instituciones documentales. In *Anales de documentación* (Vol. 12, pp. 235-254). Facultad de Comunicación y Documentación y Servicio de Publicaciones de la Universidad de Murcia.
3. Bahamón Bahamón, C., Cortés Pardo, V., Piñeros Díaz, D. P., & Rojas Díaz, O. L. (2014). Evolución de la gestión del talento humano, su interacción con la ética, los valores intrínsecos del líder del área, su rol con los grupos de interés y su impacto estratégico en la cultura organizacional, en empresas de los diferentes sectores de Bogotá. Recuperado de: <https://repository.usergioarboleda.edu.co/bitstream/handle/11232/944/Evoluci%C3%B3n%20de%20la%20gesti%C3%B3n%20del%20talento%20humano.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
4. Beckhard, R., Lopera, J., & Casas, H. (1973). Desarrollo organizacional: estrategias y modelos. *Desarrollo organizacional*.
5. Benítez, K. T. (2005). Consideraciones sobre la gestión del talento humano: el enfoque del mercadeo interno. *Visión gerencial*, (2), 91-98. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/4655/465545873003.pdf>
6. Bennis, W. G. (1973). Desarrollo organizacional; su naturaleza, sus orígenes y perspectivas (No. 658.4 B4Y).
7. Blake, R. R., & Mouton, J. A. N. E. (1973). El modelo de cuadro organizacional Grid.
8. Burke, W. (1988). El Desarrollo Organizacional como proceso de cambio. *Punto de Vista*.
9. Calderón, G., Naranjo, J. C., & Álvarez, C. (2010). Gestión humana en Colombia: roles, prácticas, retos y limitaciones. *Una aproximación al estado*

- del arte. Recuperado de:
<https://repository.usergioarboleda.edu.co/bitstream/handle/11232/944/Evoluci%C3%B3n%20de%20la%20gesti%C3%B3n%20del%20talento%20humano.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
10. Cardona-Arbeláez, D., Alzate-Alvarán, J. C., & Lora-Guzmán, H. (2018). Estrategias para la gestión del talento humano en las asociaciones de yuqueros adscritas a Colfeyuca en Sucre, Colombia. *Revista de Investigación, Desarrollo e Innovación*, 9(1), 9-18. Recuperado de: http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S202783062018000200009&script=sci_abstract&tlng=en
 11. Chambers, EG, Foulon, M., Handfield-Jones, H., Hankin, SM, y Michaels, EG (1998). La guerra por el talento. *McKinsey Quarterly*, 44-57.
 12. Chiavenato, I., & Villamizar, G. (2009). *Gestión del talento humano*.
 13. Chiavenato, I. (2001). *Administración. Proceso Administrativo*. Editorial McGraw-Hill, 3.
 14. Ciampa, D. (1990). *Liderazgo industrial*. Legis.
 15. Covey, S. R. (2014). *Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva*. Paidós.
 16. Cújar, A., Ramos, C., Hernández. H. López, J. (2013). *Cultura Organizacional: Evolución en la medición*. Colombia; Septiembre, 2013. P 350-355. ISSN: 0123-5923. Recuperado de: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0123592314000126>
 17. De Faria, F. A. (1983). *Desarrollo organizacional: enfoque integral*. Editorial Limusa.
 18. Díaz-Bravo, L., Torruco-García, U., Martínez-Hernández, M., & Varela-Ruiz, M. (2013). La entrevista, recurso flexible y dinámico. *Investigación en educación médica*, 2(7), 162-167. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/3497/349733228009.pdf>
 19. Eslava, E. (2004). *Gestión del talento humano en las organizaciones*. Image Estate. Recuperado de <https://es.scribd.com/document/114171987/Gestion-Talento-Humano-Organizaciones-Libro>.

20. Enciso, C. E. P., & Villamizar, O. L. D. (2014). Desarrollo del talento humano como factor clave para el desarrollo organizacional, una visión desde los líderes de gestión humana en empresas de Bogotá DC. *Suma de Negocios*, 5(11), 39-48. Recuperado de: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2215910X14700187>
21. Erazo, S. C. R., & Castro, A. A. (2011). Herramientas TIC como apoyo a la gestión del talento humano. *Cuadernos de Administración*. Recuperado en: http://www.scielo.org.co/pdf/cuadm/v27n46/v27n46a11.pdf?_hstc=17859942.1bb630f9cde2cb5f07430159d50a3c91.1533772800103.1533772800104.1533772800105.1&_hssc=17859942.1.1533772800106&_hsfp=1773666937
22. Fernandes, A. (2001). Administração inteligente: novos caminhos para as organizações do século XXI. Futura.
23. Findlay, P., Kalleberg, AL, y Warhurst, C. (2013). El reto de la calidad laboral. *Relaciones humanas*, 66 (4), 441-451.
24. Foronda Zapata, F. J., (2018). La adaptabilidad en las organizaciones. Una revisión teórica del concepto y los elementos que la configuran como una capacidad organizacional (Tesis de Especialización). Universidad de Antioquia, Medellín. Recuperado de: <http://bibliotecadigital.udea.edu.co/handle/10495/9952>
25. García, M., Sánchez, K., & Zapata, A. (2008). Perspectivas teóricas para el estudio de la gestión humana. Una relación con el capital social, la cultura organizacional y el management. Cali: Universidad de Valle.
26. Genesi, M., & Suarez, F. (2010). Gestión de calidad del talento humano en las organizaciones educativas inteligentes. *Revista Orbis*, (17), 116-155. Recuperado de: <http://ojs.revistaorbis.org.ve/index.php/orbis/article/view/186>
27. González Ramos, M., & Molina Gómez, A. (2016). Gestión del talento humano: reflexiones desde la Atención Primaria de Salud. *MediSur*, 14(2), 97-100. Recuperado de: http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S1727-897X2016000200002&script=sci_arttext&tlng=pt

28. González Moreno, J. A. El recurso humano como eje fundamental en empresas aduaneras certificadas bajo la norma BASC. Recuperado de: <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/14388/GonzalezMorenoJorgeAndres2016.pdf?sequence=5&isAllowed=y>
29. Hellriegel, D., Jackson, S. E., & Slocum, J. W. (2002). Administración: un enfoque basado en competencias. Thomson Learning.
30. Jericó, Pilar. Gestión del Talento humano (2008). Disponible en: <http://guiadegerencia.com/resumen-gestion-del-talento-de-pilar-jerico/>
31. Kerlinger, F. N. (1984). Enfoque conceptual de la investigación del comportamiento. Interamericana. Recuperado de: <http://www.sidalc.net/cgi-bin/wxis.exe/?IsisScript=ESECA.xis&method=post&formato=2&cantidad=1&expresion=mfn=000138>
32. Levy, A. R. (1992). Competitividad organizacional: decisiones Empresariales para un nuevo orden económico mundial. Makron Books.
33. Lippitt, G. (1969). Desarrollo Organizacional. Recuperado de: <http://www.aprchile.cl/modules.php>.
34. Louffat, E. (2013). Administración de equipos humanos. Cengage Learning Editores SA de CV.
35. Martínez, D. (2014). Perfiles de usuario. Una alternativa para detectar líderes y potenciar una cultura organizacional fuerte. Cuba, abril 2014. Vol. 45 Número 1, p 26. Recuperado de: <http://cinfo.idict.cu/index.php/cinfo/article/view/624>
36. Mayo, A. R. P., García, Á. W. V., & Kosberg, S. L. (2015). El control de gestión y el talento humano: conceptos y enfoques. *Universidad & Empresa*, 17(29), 13-33. Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5467301>
37. Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). Una conceptualización de tres componentes del compromiso organizacional. *Human resource management review*, 1(1), 61-89.
38. Moncayo, D. F., Andino, P. A., & Medina, L. S. S. (2015). El clima organizacional dentro de una empresa. *Contribuciones a la Economía*, 3.

39. Páez, J. (2014). El clima organizacional y su influencia en los proyectos de alto impacto de una organización. Universidad Militar Nueva Granada, noviembre, 1-20.
40. Quecedo, Rosario; Castaño, Carlos Introducción a la metodología de investigación cualitativa Revista de Psico didáctica, núm. 14, 2002, pp. 5-39 Universidad del País Vasco/Euskal Herriko Unibertsitatea Vitoria-Gazteiz, España
Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/175/17501402.pdf>
41. Quiñones, V., Otarla, S., Ramos, F. y Aguilera, N. (2008). Desarrollo organizacional. Recuperad de <https://grupo15rh.blogspot.com/2008/11/orgenes-del-desarrollo-organizacional.html>
42. Raiffa, H. (1982). El arte y la ciencia de la negociación. Harvard University Press.
43. Robbins, S. P., & Coulter, M. (2010). Administración (Décima edición ed.). & LF Enríquez, Trad.) México: PEARSON EDUCACIÓN.
44. Roy, Á. S. (2015). Escenarios del trabajo, una aproximación a la heterogeneidad del trabajo contemporáneo en Latinoamérica. Revista de Estudios Sociales, (51), 198-212.
45. Salazar, J., Guerrero, J., Machado, Y., Cañedo, R. (2009). Clima y Cultura Organizacional: Dos componentes esenciales en la productividad laboral. 2009, p 69. Recuperado de: <https://www.medigraphic.com/cgi-bin/new/resumen.cgi?IDARTICULO=31225>
46. Simijaca, A., & Carolina, J. La gestión de talento humano, elemento clave en el desempeño del personal en la empresa. Recuperado de: <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/17506/AguilarSimijacaJennyCarolina2018.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
47. Salgado, J. F., Remeseiro, C., & Iglesias, M. (1996). Clima organizacional y satisfacción laboral en una PYME. Psicothema, 8(2).
48. Schmuck, RA (1972). Manual de desarrollo de la organización en las escuelas.

49. Solarte, M. G. (2011). Clima organizacional y su diagnóstico: una aproximación conceptual. Cuadernos de administración, 25(42), 43-61.
50. Tuban, R. J. (2000). El clima organizacional. Recuperado de http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lad/garcia_s_ac/capitulo2.pdf
51. Veltz, P. (2000). Le nouveau monde industriel (p. 230). Gallimard.
52. Durston, J. (2002). El capital social campesino en la gestión del desarrollo rural: diádas, equipos, puentes y escaleras (Vol. 69). United Nations Publications.

10. ANEXOS

PREGUNTAS GENERALES A LOS EMPLEADOS DE DISTINTOS RANGOS EN LAS EMPRESAS

Modelo de preguntas en la entrevista cualitativa:

1. ¿Cómo inició el proceso para prestar sus servicios en la empresa?
2. ¿Por qué se decantó por esta empresa para laborar?
3. ¿el salario fue influyente en la decisión de solicitar empleo en la empresa?
4. ¿Qué aspectos del proceso de ingreso a la empresa, considera clave para engranar en la actividad de la entidad?
5. ¿cree que el proceso de admisión es el adecuado para recibir al empleado?
6. ¿Quiénes hicieron todas las actividades de ingreso brindaron los principios de la empresa para la comodidad del empleado?
7. ¿coincide con los lineamientos y políticas internas de la empresa?
8. ¿Qué tal fue la inducción para el cargo el que fue seleccionado?
9. ¿cumplió la empresa con las expectativas propias para el cargo?
10. ¿Qué actividades realizan por parte de la empresa para generar el trabajo en equipo?
11. ¿crees que la empresa satisface las necesidades del empleado?
12. ¿el departamento de recursos humanos está en constante relación con los empleados?
13. ¿en caso tal de una situación incómoda laboral, acuden a este departamento en busca de solución?
14. ¿Qué tan eficiente son las soluciones que plantean desde este departamento?
15. ¿Qué factor para ti es vital para que puedan desarrollarse las actividades de la empresa?
16. ¿desde tu posición, que crees que aportas a la empresa además del desarrollo de tu cargo?

ENTREVISTAS

RESULTADO DE LA ENTREVISTA CUALITATIVA:

NOTA: se recuerda que las empresas y los empleados serán representados de forma anónima.

Empresa pública.

1) Empleado de oficios varios.

¿Hace cuánto se encuentra laborando en la empresa?

Bueno, aquí me encuentro hace aproximadamente 12 años, pues he estado una gran parte de mi vida aquí en el área del aseo y muy agradecida con Dios porque me he mantenido aquí.

¿Cree que su labor es fundamental en la empresa?

Claro que sí, un lugar sin aseo no debería existir, además en una empresa como esta debe estar todo limpio y reluciente.

¿Hace 12 años cuando entró y en todo el proceso como empleada ha recibido capacitaciones?

Que yo recuerde antes, pues no. Solo entré pero no sé si se le llama capacitar a enseñarme todo el lugar, porque eso sí lo hicieron, de resto no me han capacitado en nada pero no es mayor problema porque nosotros para hacer barrer, limpiar y traper no se necesita aprender mucho toda la vida lo estamos haciendo.

2) Bibliotecaria – Antropóloga

¿Cómo inició el proceso para prestar sus servicios en la empresa?

R/ Inicialmente por una convocatoria que hicieron, ellos estaban buscando el perfil de alguien que cumpliera mi rol que ellos estaban buscando, lo que hice fue enviar una carta motivacional, segundo recomendación y luego estaba aspirando con otra personas, paso uff bastante tiempo y recibí una llamada de la empresa que usted sabe que es nivel nacional, y me llamaron de la sede principal en Bogotá y me llamaron a decirme que había sido preseleccionada y dije que me encontraba haciendo campo para que se dieran cuenta que no es la única forma de empleo que tengo. Y tenía que

hacer lo más antes posible dos exámenes, uno era como tipo prueba saber y otro psicológico.

¿El salario fue influyente en la decisión de solicitar empleo en la empresa?

R/ Eso fue una motivación para mí pero pues se supone que uno trabaja para eso.

¿Qué aspectos del proceso de ingreso a la empresa, considera clave para engranar en la actividad de la entidad?

R/ Yo manejaba los espacios en los que iba a desarrollo y función en la empresa, y mi puesto estaba asociado a lo que ellos me preguntaron en la entrevista.

5. ¿cree que el proceso de admisión es el adecuado para recibir al empleado?

R/ no porque muchas veces tu promedio de pregrado no mide tus capacidades, y de esa manera también entré no te deben calificar por tu promedio en la universidad. Creo que existen otras maneras de ingresar, recomiendo más hablar con las personas que realizar un examen de inicio.

¿Quiénes hicieron todas las actividades de ingreso brindaron los principios de la empresa para la comodidad del empleado?

R/ Claro que sí, el gerente me dijo que iba a trabajar en tres áreas, que serían: Área infantil, apoyo en el área de investigación y cuando lo requiriera el gerente apoyo en el programa cultural

¿Coincide con los lineamientos y políticas internas de la empresa?

R/ Sí, pero creo que le falta promover más el área cultural.

¿Qué tal fue la inducción para el cargo el que fue seleccionado?

R/ REGULAR porque pienso que deberían la primera semana como es el manejo, pero solo fue en una mañana que me dijeron como estaba organizado todo el espacio de los libros y me dejó sola el señor que estaba a cargo de la inducción.

¿Cumplió la empresa con las expectativas propias para el cargo?

R/ pues en el salario sí, pero en el proceso de inducción a mi puesto pienso que le faltó un poco más, creo que debería haber más acompañamiento de las personas que hacen la inducción en la empresa, para enseñarte de mejor manera como se desarrollan las actividades en esos cargos que me asignaron.

¿Qué actividades realizan por parte de la empresa para generar el trabajo en equipo?

R/ Ninguna, cada quien se encarga de su trabajo.

¿El departamento de recursos humanos está en constante relación con los empleados?

R/ Si, es principal para la empresa.

3) Contador de la empresa

1. ¿Cómo inició el proceso para prestar sus servicios en la empresa?

R/ Inicialmente todo comienza con una entrevista, la cual está enfocada en mi labor u/o profesión, sobre todo por las capacidades que tengo y que la empresa necesita para poder configurar de mejor manera su funcionamiento total.

¿El salario fue influyente en la decisión de solicitar empleo en la empresa?

R/ La verdad, con la falta de desempleo uno ya no busca el rango del salario simplemente conseguir para poder sobrevivir a las crisis económicas que se están forjando aquí en Colombia, pero claro yo estuve mucho tiempo estudiando para capacitarme y ser productivo en el área que escogí para hacer de por vida, llevar,

organizar y estipular los dineros de la empresa es una labor difícil pero fue lo que estudié y hago de la mejor manera mi trabajo.

¿Qué tal fue la inducción para el cargo el que fue seleccionado?

R/ Estuvo acorde a todo lo relacionado con el contexto financiero de la empresa, me mostraron balances de distintos años para analizar y focalizarme en interpretar los informes de los recaudos y luego comencé a mostrar informes de mi labor como contador, como para resumirte el primer mes de empleo.

Empresa privada:

¿Hace cuánto trabaja en la empresa?

R/ En la empresa estoy próximo a cumplir 3 años, es poco tiempo, pero desde el día cero estoy garantizando mi labor de la mejor manera, por ello sigo aquí.

¿Qué tal fue la inducción para el cargo el que fue seleccionado?

R/ Claro, dentro del proceso inicial todo estuvo a cargo inicialmente de la psicóloga, que me realizó la primera parte de mi ingreso, luego de terminar el test firmé los papeles de ingreso aceptando dentro de todo el proceso legal y normativo.

¿Cumplió la empresa con las expectativas propias para el cargo?

R/ Si, partiendo desde el proceso del salario, corresponde a mi cargo. Además como te dije anteriormente, garantizo mi cargo siendo muy disciplinado y laborar bien mi función como jefe de seguridad industrial.