

**IDENTIFICACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS QUE LAS EMPRESAS ESTÁN
DESARROLLANDO PARA POTENCIALIZAR LAS CAPACIDADES DE SUS
COLABORADORES**



LUIS ANGEL REYES MONTELEGRE

Código del Estudiante: D0105654

Ensayo como opción de grado para optar al título de:

Administrador de Empresas

Director: CARLOS ALFONSO LOPEZ URQUINA

**UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA
FACULTAD DE ESTUDIOS A DISTANCIA
ADMINISTRACION DE EMPRESAS**

BOGOTÁ D.C., COLOMBIA

25 Octubre de 2021

Resumen

El presente ensayo es un documento expositivo, donde se hace un análisis del desempeño del talento humano en las organizaciones a partir de unos referentes metodológicos en donde se expondrá desde el nacimiento del enfoque en las personas que empieza en las teorías de transición impulsadas por Mary Parker Foller y Chester Bernard.

Luego se dan a conocer unas de las teorías más importantes enfocadas en el desarrollo integral del ser humano dentro de las organizaciones como son las impulsadas por Maslow, McClellan, Mayo, Herzberg entre otros, las cuales son bases para las diferentes estrategias de administración del talento humano en la administración moderna.

Después se mostrarán casos de éxito tanto en Colombia y a nivel mundial, en donde se demuestra que colocar a los colaboradores como el principal activo de la organización aumenta la productividad y ha permitido a estas organizaciones ser líderes en su segmento y mantenerse a pesar de las crisis.

Palabras clave:

Productividad, colaboradores, talento humano, crisis

Abstract

This essay is an expository document, where an analysis of the performance of human talent in organizations is made from some methodological references where it will be exposed from the birth of the focus on people that begins in the transition theories promoted by Mary Parker Foller and Chester Bernard.

Then some of the most important theories focused on the integral development of the human being within organizations, such as those promoted by Maslow, McClellan, Mayo, Herzberg, among others, which are the basis for the different strategies of human talent management in modern management, will be presented.

Afterwards, success cases will be shown both in Colombia and worldwide, where it is demonstrated that placing collaborators as the main asset of the organization increases productivity and has allowed these organizations to be leaders in their segment and to maintain themselves despite crises.

Key words:

Productivity, collaborators, human talent, crisis.

INTRODUCCIÓN

Gestionar a las personas que trabajan, como ciencia, buscando optimizar la manera en que colaboran en aras de los objetivos principales de su organización laboral, es tarea que exige estudio, dedicación, persistencia y sensibilidad. Vigente y contemporánea, será siempre este afán de ciencia demandada por la gestión de los trabajadores. Y lo será bien junto a un humanismo, cuya sensibilidad jamás podrá perder de vista lo que pudo advertir y aleccionar, con profundidad para todos los tiempos (Cuesta, s.f)

En una economía globalizada las organizaciones tienen que ser competitivas para evitar desaparecer. Por medio del presente ensayo se expone un camino a seguir centrado en las personas de las organizaciones, mostrando desde los inicios de este enfoque con las teorías de transición en donde Mary Parker Foller y Chester introdujeron elementos nuevos sobre la administración de las relaciones humanas y de estructura organizacional dentro del marco de la escuela clásica (Prieto, 2018), se continua con las diferentes teorías centradas satisfacer las necesidades del ser humano, para lograr que este sea más eficiente y así aumentar la productividad de la organización como son: Teoría de la jerarquía de las necesidades de Maslow (Maslow, 1991). Teoría de las necesidades de McClelland (Aguado, 1997). Teoría de las relaciones humanas (Padilla & Romero, 2019). Teoría de los dos factores de la motivación (Condori, 2014).

En el punto 1.6 Importancia de colocar al ser humano como el recurso más valioso vamos a encontrar los diferentes aportes teóricos sobre la importancia de las personas para las empresas como lo expresa Ibáñez “el ser humano es el recurso más importante, porque es el elemento imprescindible y esencial en todo sistema” (Ibáñez, 2011) este pensamiento lo comparten otros importantes expertos en administración del talento humano. Con las siguientes aseveraciones: las empresas dan importancia al talento humano no como un recurso más, sino como un colaborador en el desarrollo del proyecto empresarial (Pardo, 2019). A las personas se les debe visualizar como asociadas de las organizaciones. En esa

calidad, son proveedoras de conocimientos, habilidades, competencias y, sobre todo, de la aportación más importante para las organizaciones: la inteligencia que presenta decisiones racionales e imprime significado y rumbo a los objetivos globales (Chiavenato, 2009)

En el punto 2 veremos como unas las empresas más productivas a nivel mundial como son Microsoft, Google, Netflix, Apple demuestran que aplicar el enfoque centrado en sus colaboradores, dándoles bienestar, capacitación adecuada, un salario digno, facilidades para desarrollar sus trabajos entre otras, da como resultado el aumento de la productividad en la organización.

Las empresas Colombianas Terpel, Agrofrut y el Banco de Bogotá no se quedan atrás al darse cuenta de que colocar a los colaboradores como el principal activo para la organización aumenta la productividad, logrando mantener sus dividendos a pesar de las crisis económicas del pasado y de la crisis actual del Covid 19.

CUERPO DEL ENSAYO

1. Teorías sobre la Gestión del Talento Humano

1.1 Teorías de Transición

Antes de la escuela del comportamiento, aparecieron unas teorías de transición más orientadas al personal que fueron impulsadas por Mary Parker Follet y Chester Bernard, quienes se basaron en el marco de la escuela clásica pero introdujeron elementos nuevos sobre la administración de las relaciones humanas y de estructura organizacional (Prieto, 2018)

1.2 Teoría de la jerarquía de las necesidades de Maslow

Esta teoría explica que una vez satisfechas las necesidades básicas en seguida surgen otras necesidades y estas dominan al organismo más que el hambre fisiológica y cuando estas a su vez están satisfechas de nuevo surgen otras necesidades (todavía más superiores) y así sucesivamente (Maslow, 1991)

Según la pirámide de Maslow tenemos las siguientes necesidades:

1. Necesidades Fisiológicas
2. Necesidades de Seguridad y Reaseguramiento
3. Necesidades de amor y pertenencia
4. Necesidades de Estima
5. Necesidades de Autorrealización

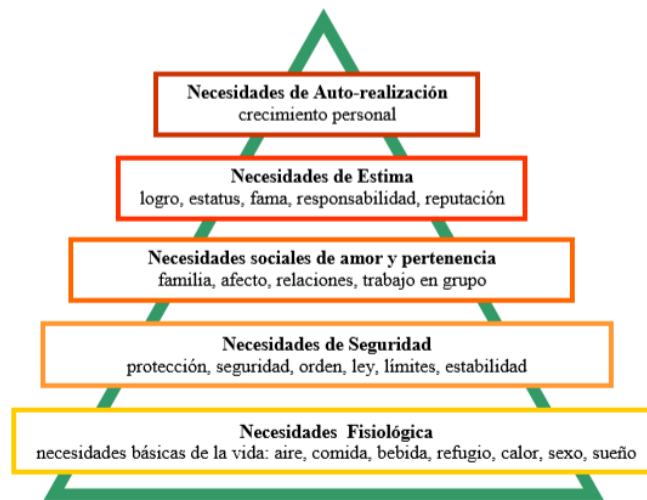


Figura 1. Adaptado de Chapman (2007).

Fuente: (Quintero Angarita, Paradigmas Educativos UFT, 2011)

Luego Max Neef desarrollo la teoría de Maslow argumentando que las necesidades humanas pueden desagregarse combinando dos criterios posibles de desagregación: según categorías existenciales y según categorías axiológicas. Esta combinación permite operar con una clasificación que incluye, por una parte, las necesidades de ser, tener, hacer y estar; y por la otra, las necesidades de subsistencia, protección, afecto, entendimiento, participación, ocio, creación, identidad y libertad (Manfred Max-Neef, 2010)

1.3 Teoría de las necesidades de McClelland

Define un modelo de necesidades basado en 3 aspectos

1. Necesidades de Logro: Superarse, cumplir con estándares y alcanzar objetivos planteados.

2. Necesidades de Poder: Lograr influir en el comportamiento de otros.

3. Necesidades de Afiliación: Construir relaciones y lazos fraternos con otras personas.

Según McClelland, las necesidades se aprenden dependiendo de lo que se vive en la niñez, en la edad adulta se proyectarán unas necesidades más que otras; afirmando que la mayoría de las personas poseen “tipos de motivos” en su mente, pero con distinta intensidad (Aguado, 1997)

1.4 Teoría de las relaciones humanas

Mediante el experimento Hawthorne Elton Mayo se dio cuenta de que los incentivos financieros no eran la causa de mejora de la productividad, sino más bien el ambiente agradable, el buen trato y sentirse parte importante de la organización (Padilla & Romero, 2019)

1.5 Teoría de los dos factores de la motivación

Desarrollada por Frederick Herzberg a finales de los años cincuenta, en la cual se dice que tanto la satisfacción como la insatisfacción laboral derivan de dos series diferentes de factores. Por un lado tenemos a los factores higiénicos o de insatisfacción, y por el otro a los motivantes o satisfactores. En segundo lugar menciona que cuando las necesidades superiores se ven frustradas, las necesidades inferiores volverán, a pesar de que ya estaban satisfechas (Condori, 2014)

1.6 Importancia de colocar al ser humano como el recurso más valioso

La gestión del talento humano es “la forma en que los gerentes y sus equipos pueden seleccionar, capacitar, liderar, motivar, evaluar, recompensar a sus participantes”. Su visión es crear la mejor empresa y la mejor calidad de vida laboral para la satisfacción del talento humano que forma parte de la organización (Chiavenato, 2009)

Para Ibáñez el ser humano es el recurso más importante, porque es el elemento imprescindible y esencial en todo sistema que exista una actividad humana como sucede en las empresas (Ibáñez, 2011)

Grueso asevera que la gestión de recursos humanos se ha enfocado en las relaciones entre los individuos dentro de la empresa y que se constituye en una función orientada a las personas (Grueso, 2017)

Pardo sostiene que las empresas dan importancia al talento humano no como un recurso más, sino como un colaborador en el desarrollo del proyecto empresarial. Son múltiples aspectos los que marcan la productividad de las organizaciones, ya que el talento humano es uno de los factores determinantes para tal situación. La gestión empresarial implica más que simples números, delegación de funciones o diseño de estrategias; desde luego, los números y la rentabilidad tiene que reflejarse en los balances de la empresa al final del mes. Pero el verdadero sentido e importancia de los stakeholders en las organizaciones están orientado a los resultados en conjunto, al trabajo en equipo y a la mejora general de la compañía (Pardo, 2019)

Ibáñez indica que recompensar a las personas es de vital importancia porque garantiza la satisfacción del trabajador, lo que a su vez garantiza a la organización empresarial incorporar, mantener y retener una fuerza laboral productiva de alto rendimiento, como es el talento humano (Ibáñez, 2011)

Chiavenato mencionó que: Las personas tienen una increíble capacidad para aprender y para desarrollarse y la educación está en el centro de la capacidad. Los procesos de desarrollo de las personas tienen una estrecha relación con la educación. En otros términos representa las necesidades que tiene el ser (Chiavenato, 2008)

Según Chiavenato a los empleados se les puede tratar como recursos productivos de las organizaciones, es decir, como recursos humanos. Como recursos, deben ser estandarizados, uniformes, inertes y precisan ser administrados [...] Sin embargo, a las personas se les debe visualizar como asociadas de las organizaciones. En esa calidad, son proveedoras de conocimientos, habilidades, competencias y, sobre todo, de la aportación más importante para las organizaciones: la inteligencia que presenta decisiones racionales e imprime significado y rumbo a los objetivos globales (Chiavenato, 2009)

2. Casos de Éxito a nivel Mundial

A continuación se colocan varios casos de éxito en donde se demuestra que colocar de primero a nuestros colaboradores da resultados positivos.

2.1 Microsoft

Cumple las expectativas de los empleados respecto del lugar de trabajo, están satisfechos con su salario, son felices y hacer su trabajo con amor, además tienen derecho a siesta en Microsoft España (El Hadri, 2019)

La adopción de la “gig economy” o trabajos por proyectos (un nuevo modelo de administración del capital humano y a una nueva relación entre las empresas y los empleados)

Nuevas estructuras organizativas jerárquicas, que siguen un modelo más flexible y centrado en el trabajo en equipo.

Nuevos modelos de contratación y nuevas prácticas de RRHH que se adaptan a las nuevas necesidades de los empleados.

Compromiso por la diversidad y la inclusión. Dispone dentro de su plantilla a un 36,1% de mujeres un porcentaje que supera con creces la media del sector, ya que se conoce que el sector de las TIC tiene una reducida participación de la mujer.

Gracias a esta preocupación por la mejora de este ámbito de la empresa, España se ha convertido al país a ser el sexto en el ranking mundial de los recursos humanos.

2.2 Google

Beneficios en Google

Nos esforzamos por brindarles a los empleados de Google y a sus seres queridos una experiencia de beneficios de primer nivel, enfocada en apoyar su bienestar físico, financiero y emocional. Nuestros beneficios se basan en datos y se centran en nuestros usuarios: Googlers y sus familias. Están cuidadosamente diseñados para mejorar su salud y bienestar, y son lo suficientemente generosos como para facilitarles el cuidado de sí mismo (ahora y en el futuro). Para que podamos construir para todos, juntos (Google, 2021)

Ofrece el tiempo que necesita para recargar y la flexibilidad para hacer su mejor trabajo, además ofrece otras extras como son:

Espacios inspiradores para trabajar, recargar energías y colaborar con otros empleados de Google

Tecnología de punta, incluido el reembolso por Internet y el teléfono móvil pagado por la empresa.

Comidas y refrigerios en el lugar.

Gimnasios, programas de masajes y soporte ergonómico.

Clases de fitness, bienestar y cocina a domicilio.

Programas de arte, Talks @ Google, servicios legales ... y por supuesto, Dooglers.

Todo esto contribuye a que Google sea una empresa que premia el compromiso y dedicación de sus colaboradores.

2.3 Netflix

En sus valores como organización se centra en el proceder de sus empleados. Los valores que la empresa busca son nueve: juicio, comunicación, impacto, curiosidad, innovación, coraje, pasión, honestidad y desinterés (Acuña, Hauman, & Taddey, 2015)

Alto rendimiento: Netflix considera que un “gran lugar de trabajo” se compone de colegas impresionantes con alto rendimiento y desempeño.

Responsabilidad y libertad: Considera que si se tiene a las personas correctas, no es necesario adherirse a los procesos sino que se fomenta una cultura de creatividad, autodisciplina, responsabilidad y libertad.

Contexto, no control: Inculca a sus gerentes a dar el contexto correcto a sus empleados para que puedan tomar las decisiones correctas.

Altamente alineados: Las metas deben ser claras, concisas y entendibles para todos en la compañía.

Los mejor pagados del mercado: Netflix se preocupa por conseguir los mejores talentos y pagarles más que otras empresas para que estén felices, considera que el gran salario es la mejor forma de compensar la eficiencia en el personal (independientemente de si Netflix va bien financieramente o no).

Promoción y desarrollo: Considera que para que un empleado desarrolle su potencial, su trabajo debe ser retador y motivante, y debe estar rodeado de personas con las que valga la pena trabajar.

Para incentivar el alto desempeño de los empleados es clave la retroalimentación. Durante tres semanas al año se establece un sistema en el que un empleado puede dar retroalimentación a cualquier persona en la empresa, sin distinguir si tiene alguna relación funcional con ella o no. Luego, el empleado recibe un reporte con todo su feedback; resulta una herramienta muy eficaz para lograr resultados exitosos.

La adquisición del talento se da por el trabajo en equipo con el líder o gerente responsable, entendiendo sus necesidades, sus preocupaciones, analizando qué habilidades necesita el candidato, qué características de personalidad son necesarias y cómo se adaptará a la cultura de la empresa.

2.4 Apple

Apple junto con otras 3 empresas es 40% más productivas que la empresa promedio, según una investigación de la consultora de liderazgo Bain & Company. Michael Mankins, uno de sus socios explica "Nuestra investigación encontró que estas empresas tienen un 16% de jugadores estrella, mientras que otras empresas tienen un 15%", dice. "Empiezan con la misma combinación de jugadores estrella, pero son capaces de producir una producción mucho mayor" (Vozza, 2017)

Mankins afirma que mientras la empresa promedio distribuye el talento estrella en todos los roles. Empresas como Google y Apple, sin embargo, siguen un método intencionalmente no igualitario. "Seleccionan un puñado de roles que son críticos para el negocio, que afectan el éxito de la estrategia y la ejecución de la empresa, y cumplen el 95% de estos roles con calidad A-level", "El resto de roles tienen menos protagonistas".

Un ejemplo de esto es que se necesitaron 600 ingenieros de Apple en menos de dos años para desarrollar, depurar e implementar iOS 10, mientras que se necesitaron 10,000 ingenieros de Microsoft que tardaron más de cinco años en desarrollar, debutar y retirar Vista. La diferencia está en la forma en que estas empresas eligieron construir sus equipos".

Apple utilizó equipos de estrellas porque iOS 10 era una iniciativa de misión crítica. Además, se aplicaron recompensas al desempeño del equipo; ninguna persona del equipo podría recibir una evaluación de desempeño excepcional a menos que todo el equipo lo hiciera. Por otro lado, Microsoft utilizó una clasificación apilada en la que el 20% de cada equipo obtuvo una revisión excepcional y la compensación se basó completamente en el desempeño individual. Por cada miembro del equipo que no es un jugador estrella, la

productividad disminuye y si el 100% del equipo son jugadores estrella, la productividad es extremadamente alta".

Otra parte importante es contar con líderes inspiradores ya que un empleado comprometido es un 44% más productivo que un trabajador satisfecho, pero un empleado que se siente inspirado en el trabajo es casi un 125% más productivo que uno satisfecho.

3. Casos de éxito en Colombia

3.1 Terpel

En la entrevista realizada a la directora de talento humano de terpel destaca el papel de los colaboradores en el mantenimiento a flote de la empresa a pesar de la crisis "Hoy queda demostrado que con pasión y actitud todo es posible" o "Nos corresponde reinventarnos y construir nuevos escenarios a través de la tecnología para que sigamos siendo cercanos a las personas" Alba Lucía Pérez (Computrabajo, 2020)

En esta crisis por el Covid 19 Terpel no ha realizado ningun despido.

Estan manteniendo las condiciones de bienestar en sus colaboradores.

Respaldo por las iniciativas de los colaboradores los cuales brindan nuevas ideas para que la compañía sea sostenible.

Los directivos encabezados por la presidencia, han mantenido una cercanía constante con los empleados. Ha sido una comunicación cercana que ha permitido a los empleados estar conectados todo el tiempo con sus líderes y con sus compañeros de trabajo. Como resultado Terpel se ha fortalecido y se ha visto en un buen manejo frente a la situación, tanto con sus empleados como con sus familias.

Gracias a una herramienta tecnológica la cual ha sido vital. Desde allí se han manejado desde las reuniones: las más pequeñas o los comités que cada

equipo y cada área tenía porque se están manteniendo los desempeños de los equipos; hasta las reuniones muy grandes.

Los líderes y los equipos en la compañía están en constante comunicación, a través de correos, llamadas, eso es fundamental para que los equipos sigan trabajando con la armonía y la cercanía, pese a no tener en este momento un contacto físico.

Todas estas acciones han permitido a Terpel mantenerse a pesar de la crisis provocada por el Covid 19, todo esto centrado en sus colaboradores, los cuales han tenido un alto nivel de compromiso respondiendo al lugar que les ha dado la empresa.

3.2 C.I Agrofrut S.A

Empresa lider en el procesamiento de frutas tropicales en Colombia, gracias a colocar a las familias campesinas como su activo mas valioso, esto le ha permitido mantenerse en el primer lugar durante 28 años y llegar a mas de 12 paises.

Cuenta con los siguientes programas de apoyo a las familias campesinas que trabajan con ellos, lo cual garantiza su fidelidad y un gana gana para las dos partes (C.I. Agrofrut S.A, 2021)

Acuerdos de compras con garantías de precios fijos, contribuyendo a la permanencia de los campesinos en sus tierras.

Programas de educación técnica para cultivos, trazabilidad e impacto ambiental.

Fomento a la siembra de cultivos lícitos con compromiso de compra de cosechas, incentivando la legalidad en el campo.

Incentivos de Asociación para cultivo, almacenaje y comercialización.

3.3 Banco de Bogotá

Según palabras de Isabel Cristina Martínez Coral, vicepresidenta de Sostenibilidad y Servicios Corporativos del Banco de Bogotá. En donde asegura que en la entidad financiera se han desarrollado iniciativas para la gestión de este talento, “bajo la premisa de que los tres grandes ejes de la estrategia corporativa de sostenibilidad -Personas, Prosperidad, y Planeta- están entrelazados por el desempeño de colaboradores y directivos” (Semana, 2020)

Bajo la premisa el bienestar de todos los colaboradores se convierte en un requisito indispensable del éxito y “el primer peldaño para escalar en la tarea de construir un mejor país”, el banco se convirtió en la primera entidad financiera de Colombia en ser avalada con el sello Inclusiones, de la ONG norteamericana ACDI/VOCA, que ejecuta el Programa de Alianzas para la Reconciliación de USAID y FAVLA con el que se busca que dentro de la cultura organizacional de las compañías se promuevan los talentos diversos y dinámicas incluyentes.

Igualmente recibió por parte de la firma global de consultoría, Great Place to Work, la certificación que la convierte en un Gran Lugar para trabajar en el país. Todo esto resultado de las siguientes iniciativas

Implementaron espacios al interior del banco para la práctica de una vida sana, así como el estímulo a la creatividad.

Alianzas con universidades nacionales e internacionales para promover el desarrollo profesional de sus colaboradores.

Programa de Transformación Cultural de la mano de expertos, para asegurar un estilo de liderazgo adecuado para el proceso de cambio que vive la organización.

Con el propósito de crear un equilibrio entre la vida laboral y familiar de los colaboradores, cuenta con programa “primeros pasos” que consiste en ofrecer una licencia “extendida a madres y padres y una modalidad de retorno escalonado

para que estrechen sus vínculos familiares, durante la etapa de embarazo y el primer año de vida de sus hijos.

Martines finaliza diciendo “de todas las estrategias que contribuyen a la generación de grandes transformaciones, deseables y factibles para instrumentar el desarrollo sostenible, el fortalecimiento del talento humano es una de las más efectivas”. Esta, según manifiesta, es perdurable e irreversible y brinda “la posibilidad de replicar, en escala colectiva, los réditos del conocimiento y la productividad”.

CONCLUSIONES

El enfoque humanista de la administración fue el resultado de los conflictos generados entre empresas y trabajadores de la teoría de administración científica. La cual colocaba en primer lugar la productividad y el beneficio. Este nuevo enfoque está basado en las necesidades y los valores humanos, las organizaciones la empezaron aplicar porque se dieron cuenta que era necesario darle la importancia que se merecen las personas, porque de lo contrario se generan problemas y se estanca la productividad.

En el ensayo se demostró el cómo colocar a nuestros colaboradores como la parte fundamental en el funcionamiento de las organizaciones da excelentes resultados, ya que varias de las organizaciones con mayor crecimiento en los últimos años a nivel mundial velan por el bienestar y desarrollo de sus colaboradores, para lograr motivarlos y obtener un mayor rendimiento en pro de la organización. Igualmente, en Colombia las empresas que se presentaron son de las de mayor crecimiento y son líderes en sus sectores.

Todavía falta mucho por tanto a nivel Nacional y Mundial, ya que hay mucha falta de regulación en países como China en materia de condiciones dignas para los trabajadores y en el cual hay multinacionales a las cuales se les fabrican sus productos (Diaz, 2021) sin contar las condiciones infrahumanas de las

personas de las minas de coltán y otros metales en los países africanos y de otros países en vía de desarrollo (no debe bastar con brindarles condiciones dignas de trabajo a los colaboradores más cercanos, sino que se debe velar por el bienestar de los colaboradores de las empresas de toda la cadena productiva) . Igualmente en Colombia hay empresas como Rappi que a pesar de ser el primer unicornio Colombiano valorada en 5.250 millones de dólares (Valora Analitik, 2021), esto lo ha logrado a pesar de las condiciones de sus rappideros que ante los ojos de ellos, esa "independencia" esconde una precariedad laboral alarmante, les toca infringir normas de tránsito, desplazarse sin importar el clima, lo cual puede ser causa por la cual varios de ellos han muerto por llevar los domicilios en el tiempo estipulado en la aplicación (caracol.com.co/radio, 2019)

Como administradores de empresas debemos impulsar este tipo de enfoque en las organizaciones, no solo por aumentar las ganancias de nuestras empresas, sino por darle el valor que el ser humano se merece, esto no solo ayudara a la organización y a los colaboradores, también creara una sociedad más justa, y equitativa, las grandes corporaciones que gracias a que tienen casi un monopolio, por lo cual aprovechan esta ventaja competitiva para imponer condiciones ventajosas a sus proveedores que les permite acumular tanta riqueza, mientras que las personas que la sostienen están yendo al baño en botellas (La Vanguardia, 2021)

Referencias

- Acuña, C., Hauman, L., & Taddey, C. (2015). "CASO NETFLIX: PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO 2015 – 2019". Obtenido de https://repositorio.up.edu.pe/bitstream/handle/11354/1076/C%C3%A9sar_Tesis_maestria_2015.pdf?sequence=1
- Aguado, R. (1997). *Teorías de la Motivación. Aspectos sobre el comportamiento humano en las organizaciones.*
- C.I. Agrofrut S.A. (21 de 10 de 2021). *agrofrut.com*. Obtenido de <https://www.agrofrut.com/es/sobre-nosotros/>

- caracol.com.co/radio. (12 de 06 de 2019). La otra cara de Rappi, la startup colombiana más exitosa de Latinoamérica. Obtenido de https://caracol.com.co/radio/2019/06/12/nacional/1560349620_529497.html
- Chiavenato, I. (2008). *Gestión del Talento Humano*. México D.F: Mc Graw Hill Interamericana.
- Chiavenato, I. (2009). *GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO*. México: Mc Graw Hill. Obtenido de <http://104.207.147.154:8080/bitstream/54000/1143/1/Chiavenato-Talento%20humano%203ra%20ed.pdf>
- Computrabajo. (23 de 6 de 2020). *blog.computrabajo.com.co*. Obtenido de <https://blog.computrabajo.com.co/empresa/podcast-con-talento-hoy-queda-demostrado-que-con-pasion-y-actitud-todo-es-posible/>
- Condori, D. L. (2014). LA INFLUENCIA DE LA MOTIVACIÓN DEL TALENTO HUMANO EN LA EMPRESA CONAUTO. *Academia.edu*. Obtenido de https://www.academia.edu/36955751/Trabajo_de_investigacion?auto=download&email_work_card=download-paper
- Cuesta, A. (s.f). *Gestión del talento humano y del conocimiento* (2 ed.). Ecoe Ediciones.
- Diaz, J. (07 de 01 de 2021). *blogs.elconfidencial.com*. Obtenido de https://blogs.elconfidencial.com/tecnologia/hasta-los-diodos/2021-01-02/iphone-apple-asia-tecnologia-uigur-esclavos_2892243/
- El Hadri, D. (2019). *Análisis estratégico de los recursos humanos de MICROSOFT*. Universidad de Granada. Obtenido de https://www.academia.edu/41007328/An%C3%A1lisis_estrat%C3%A9gico_de_los_recursos_humanos_de_MICROSOFT
- Google. (2021). *Google carreras*. Obtenido de <https://careers.google.com/benefits/>
- Gorroño, I. (2010). El coaching como servicio profesional en el contexto actual del trabajo y las organizaciones: un estudio piloto. *Universidad Carlos III*.
- Grueso, M. (2017). *Recursos humanos en redes y organizaciones. Algunas reflexiones y desafíos*. Bogotá: Universidad del Rosario.
- Ibáñez, M. (2011). *Gestión del Talento Humano en la Empresa*. Peru: Editorial San Marcos.
- La Vanguardia. (04 de 04 de 2021). Amazon reconoce que sus conductores orinan en botellas por falta de tiempo. Obtenido de <https://www.lavanguardia.com/economia/20210404/6627001/amazon-repartidores-conductores-mear-botellas.html>
- Manfred Max-Neef, A. E. (2010). Desarrollo a escala Humana: una opción para el futuro. Obtenido de http://habitat.aq.upm.es/deh/adeh_5.html
- Maslow, A. (1991). *Motivación y Personalidad*. Madrid (España): Ediciones Diaz de Santos. Obtenido de

https://books.google.com.co/books?id=8wPdJ2Jzqg0C&printsec=frontcover&hl=es&source=gbg_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false

- Padilla, L., & Romero, A. (2019). *Gestión del talento humano en la productividad, competitividad y cumplimiento de los objetivos de una organización*. Cartagena. Obtenido de https://repository.libertadores.edu.co/bitstream/handle/11371/2857/Padilla_Liliani_Romero_Ana_2019.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Pardo, L. M. (2019). *Gestión y cooperación de la pequeña y mediana empresa textil. Estudio de caso en los clústeres*. Ediciones Universidad Cooperativa de Colombia.
- Prieto, J. (2018). *Administración Teorías, autores, fases y reflexiones* (1 ed.). México Bogotá: Ediciones de la U. Obtenido de <http://www.ebooks7-24.com.ezproxy.umng.edu.co/?il=8037>
- Semana. (23 de 12 de 2020). Gestión del talento humano, clave para lograr el éxito en las compañías. *Semana*. Obtenido de <https://www.semana.com/economia/articulo/gestion-del-talento-humano-clave-para-lograr-el-exito-en-las-companias/202029/>
- Valora Analitik. (19 de 07 de 2021). Rappi materializa nueva ronda de inversión y ya está valorada en US\$5.250 millones. Obtenido de <https://www.valoraanalitik.com/2021/07/19/rappi-ya-esta-valorada-en-us-5-250-millones/#:~:text=Rappi%20est%C3%A1%20valorada%20en%20US%245.250%20millones%20tras%20nueva%20ronda%20de%20inversi%C3%B3n>
- Vozza, E. (2017). Why Employees At Apple And Google Are More Productive. *Fast Company*. Obtenido de <https://www.fastcompany.com/3068771/how-employees-at-apple-and-google-are-more-productive>