

Prospectiva del Recurso Humano como Generador de Valor en las Empresas Colombianas.

Jose Ricardo Aparicio Quesada.

Código: d5201945

Ensayo presentado como requisito para optar al título de
Especialista en Alta Gerencia

Asesor.

Juan Pablo Sánchez Acevedo

UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA
FACULTAD DE ESTUDIOS A DISTANCIA
ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA
BOGOTÁ, COLOMBIA

2021

Resumen.

La adopción de un modelo estructurado de gestión humana con foco en la creación de valor, es fundamental para que las organizaciones logren sus objetivos estratégicos, buscando la identificación y la utilización de las mejores prácticas internas y externas encaminadas al mejoramiento del desempeño de los colaboradores, proporcionando así una visión conjunta de la cadena de procesos y del conjunto de prácticas, herramientas y metodologías de gestión, que unidas contribuirán a la creación de valor. El objetivo de este ensayo es determinar el papel que el área de recursos humanos juega dentro y fuera de las organizaciones colombianas, como principal actor en el fortalecimiento del recurso humano el cual forma parte primordial en las actividades de todas las áreas de las empresas.

Palabras Clave. Gestión, Valor, Responsabilidad, Estrategia, Talento.

Abstract.

The adoption of a structured human management model focused on creating value is essential for organizations to achieve their strategic objectives, seeking to identify and use the best internal and external practices aimed at improving the performance of employees. Thus, providing a joint vision of the process chain and the set of management practices, tools and methodologies, which together will contribute to the creation of value. The objective of this essay is to determine the role that the human resources area plays inside and outside Colombian organizations, as the main actor in the strengthening of human resources, which is an essential part of the activities of all areas of the companies.

Keywords. Management, Value, Responsibility, Strategy, Talent.

Introducción.

El área de Recursos Humanos orienta y en la mayoría de casos fija las políticas, lineamientos y estrategias frente a la gestión, desarrollo, compensación, beneficios, relaciones laborales, responsabilidad social y administración para todo el personal dentro de las organizaciones. Bajo los parámetros definidos por estas organizaciones se crean las estrategias que le permitan al personal, desarrollar su máximo de capacidades, competencias y habilidades al servicio de las mismas, dentro de un ambiente laboral adecuado y seguro para el logro de los objetivos organizacionales.

A través de esta división, se dirige el desarrollo y ejecución de la estrategia para toda la organización, que soporta las necesidades de selección de personal, identificación de potencial, desarrollo y formación, estructuras de cada área, relaciones laborales y compensación, con miras a contar con personas con alto potencial, orientado al desarrollo y formación de sus colaboradores y creando los espacios y ambiente ideal para la fomentar un entorno laboral favorable.

En el siguiente ensayo se realizará un profundo análisis de cómo ha evolucionado el área de recursos humanos a través de las diferentes etapas de cambio de las organizaciones, sus efectos dentro y fuera de dichas organizaciones y las tendencias que a futuro se podrán manejar para lograr ambientes provechosos y que beneficien a todos los actores que hacen parte de las actividades productivas, para finalmente hacer énfasis de este proceso dentro de las organizaciones colombianas.

La Administración de Recursos Humanos, Análisis y Contexto.

La constante evolución tecnológica y la globalización, han sido responsables de cambios en las organizaciones con una velocidad más intensa que en cualquiera otra época de la historia. La complejidad de este nuevo ambiente exige innovación y adaptación continua para mantenerse competitivo en el mercado. La mayoría de las organizaciones tienen objetivos claros como, lograr permanencia en los mercados, el mejoramiento de procesos productivos para lograr producir más con menos, bajar costos, aseguramiento de la calidad, efectividad de los procesos, el cumplimiento de metas, volúmenes de producción, y todo esto se logra con la intervención del capital humano que son los colaboradores. Ya no se habla en las organizaciones de un recurso humano, se habla de un capital humano, el recurso más valioso y es ahí donde nace la responsabilidad del departamento de recursos humanos la cual entra a jugar un papel realmente importante.

Las organizaciones deben estar en capacidad de entender y gestionar los recursos humanos profesionalmente, cada vez más las empresas reconocen que la gestión de recursos humanos no es algo que ocurre naturalmente y que cada persona de la dirección debe estar en condiciones de dirigir personas y de comunicarse efectiva y fehacientemente.

El gerente o director de la organización está en capacidad de alinear a todos los colaboradores logrando el compromiso por parte de cada uno de ellos con el fin de aportar el potencial que tienen a la organización. Cuando se generan espacios donde las personas pueden aportar este potencial, indudablemente eso beneficia a la organización y a las personas involucradas, porque en términos generales todos deben ser útiles y expresar el potencial.

El liderazgo no se debe delegar, pues quien dirige la organización tiene que conducirla si o si, ya que no se puede delegar la función esencial del rol del liderazgo la cual es conducir a las personas que trabajan en la organización. Igualmente, los directivos deben hacerse cargo de lo

que el genera como reacciones de sus disfunciones o limitaciones a la hora de actuar en el rol de líderes; los cuales deben estar en continua capacitación y entender cuáles son sus restricciones y a partir de procesos de aprendizaje profundos, disolver esas restricciones, entender cuál es el origen de las mismas y trabajar con ellas.

En este panorama, y desde la perspectiva de Oltra (2005), es necesario aclarar que

En todo caso está claro que algunas inversiones en el desarrollo del factor humano como ambiciosos programas de formación, complejos sistemas de evaluación de desempeño o exhaustivos procedimientos de selección, no recuperaran su coste ni comenzaran a repercutir en un aumento de los beneficios hasta pasado un periodo de tiempo considerable, en cualquier caso, superior a un trimestre y a menudo mayor que un año. (p. 32)

Pero, aunque dichas inversiones puedan reflejar resultados a largo plazo es y debe ser imprescindible para quienes lideran organizaciones, propender para lograr estos espacios que van a generar verdaderas oportunidades de crecimiento del personal que hace parte de los equipos generadores de valor y por consiguiente tendrán colaboradores con una visión diferente.

El área de recursos humanos debe trabajar sobre el tejido de la organización, es decir debe lograr un nivel de madurez tal que pueda desarrollar a sus diferentes jerarquías intermedias de manera que sea posible tener todos aquellos elementos que le permitan sacar lo mejor de su equipo. El liderazgo es servicio, los líderes están al servicio de su gente, de sus colaboradores porque estos líderes son las personas que van a proveer un contexto cotidiano de trabajo ideal para estos colaboradores.

Concepto de gestión de talento humano.

La Gestión de Talento es un término que utilizan las empresas para referirse al cuidado de sus colaboradores, es un concepto bastante amplio en el que la retención de talento juega un papel fundamental. En ese sentido, Oltra (2005) declara

Mas bien nos referimos a las personas como seres humanos que piensan, que pueden aportar ideas que pueden comprometerse con los objetivos de la organización, que pueden actualizar sus capacidades, que pueden aprovechar la experiencia acumulada y aprender de sus errores; en definitiva, seres humanos que constituyen la base para el planteamiento de cualquier mejora en el funcionamiento de la empresa. (p. 20)

En el siguiente grafico se relacionan los objetivos específicos de la gestión del talento humano dentro de las organizaciones, los cuales deberán estar direccionados por esta área vinculando a todos los colaboradores que hacen parte de la organización.



Figura N°1. Objetivos del talento humano.

Fuente. Elaboración propia.

La Gestión Humana en las Organizaciones como estrategia de generación de valor.

El modelo de Gestión Humana se debe fundamentar en el perfil esperado del colaborador, que ha sido construido a partir de los valores y de direccionadores estratégicos de las organizaciones, el cual define las competencias y el estilo de liderazgo de los colaboradores en todos los niveles.

Muchas de las teorías e investigaciones que buscan desarrollar un paso a paso en la gestión de talento humano, abordan o abarcan temas que comprometen directamente al área de gestión humana. Sin embargo, se puede identificar que lo que buscan es afrontar los desafíos o

retos que están volcando la dinámica de las organizaciones a atender lo estratégico, lo operativo y lo funcional, sin centrarse en lo que realmente es importante: el talento humano como valor que hace vida y que es el motor de impulso. Esto ocurre independientemente del nivel o del rol que representa, pues es este quien hace que las estrategias y la gestión se logre de acuerdo a lo esperado. Son innumerables las maneras en que las organizaciones buscar crear valor. Algunas utilizan el marketing, otros utilizan diseños estructurales innovadores y otras apuestan a la atención y el servicio al cliente. Es, sin duda, vital que dichas organizaciones centren sus esfuerzos en su personal, para lo cual es indispensable identificar, captar, desarrollar y potencializar el talento humano.

Algunos ejemplos pueden ser, lograr la formación de equipos de alto desempeño con un cumplimiento óptimo en factores vitales como ventas, servicio, costos, calidad. Distinguir e impulsar líderes internos con alta influencia gerencial que respondan a las necesidades y exigencias del mercado y es así como la creación de valor desde el talento humano se convierte en un reto y a su vez en una oportunidad para las organizaciones y alcanzarlo representa beneficios integrales que serán absolutamente indiscutibles.

Las acciones de entrenamiento y desarrollo tienen carácter de apoyo a la preparación de los colaboradores en el ámbito técnico y comportamental para desempeñar su cargo y asumir responsabilidades de mayor complejidad, brindándole los elementos para hacer de forma adecuada su trabajo y desarrollar las competencias requeridas para ello. Dichas competencias están encaminadas a buscar:

Un propósito: que permite que los colaboradores se sientan parte de algo grande, que aumenten ese sentido de pertenencia que hace que se puedan de algún modo unir las individualidades, las diferencias en una organización diversa. Cuando hablamos de propósito estamos hablando de alguna manera como visión, como propósito de la organización, como ese elemento que une a todos los actores clave dentro de la organización es decir un propósito común para los colaboradores, para los clientes y para la sociedad en sí misma.

Dentro de este propósito se identifican tres aspectos que motivan a los colaboradores a estar siempre enfocados en la búsqueda del mismo y que se definen a continuación.

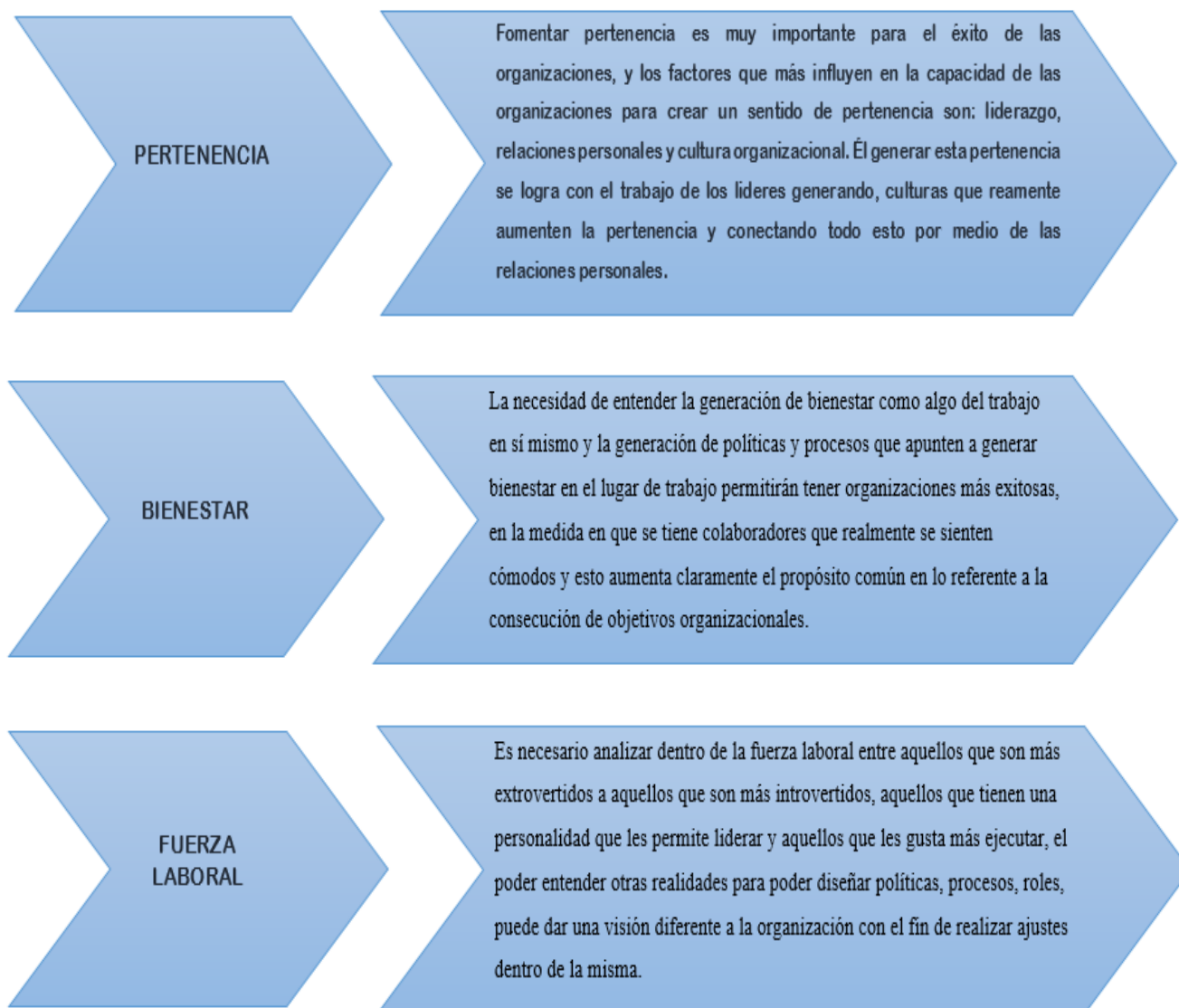


Figura N° 2. Aspectos motivadores hacia el propósito.

Fuente. Elaboración propia.

Un potencial: una organización diseñada y organizada para maximizar lo que las personas son capaces de pensar, crear y hacer es una organización que avanza hacia la efectividad y el

éxito. Potenciar las habilidades de los colaboradores y buscar siempre su desarrollo y crecimiento dentro de la organización son piezas clave a la hora de pretender impulsar a las personas hacia la excelencia operacional. En este sentido es posible diferenciar tres aspectos que impactan fuertemente este potencial que son:



Figura N° 3. Aspectos que impactan el potencial de los colaboradores.

Fuente. Elaboración propia.

Una perspectiva. Una organización que fomenta y adopta una orientación hacia el futuro preguntándose, no solo como optimizar hoy sino como crear valor mañana. En este punto se definen tres enigmas:

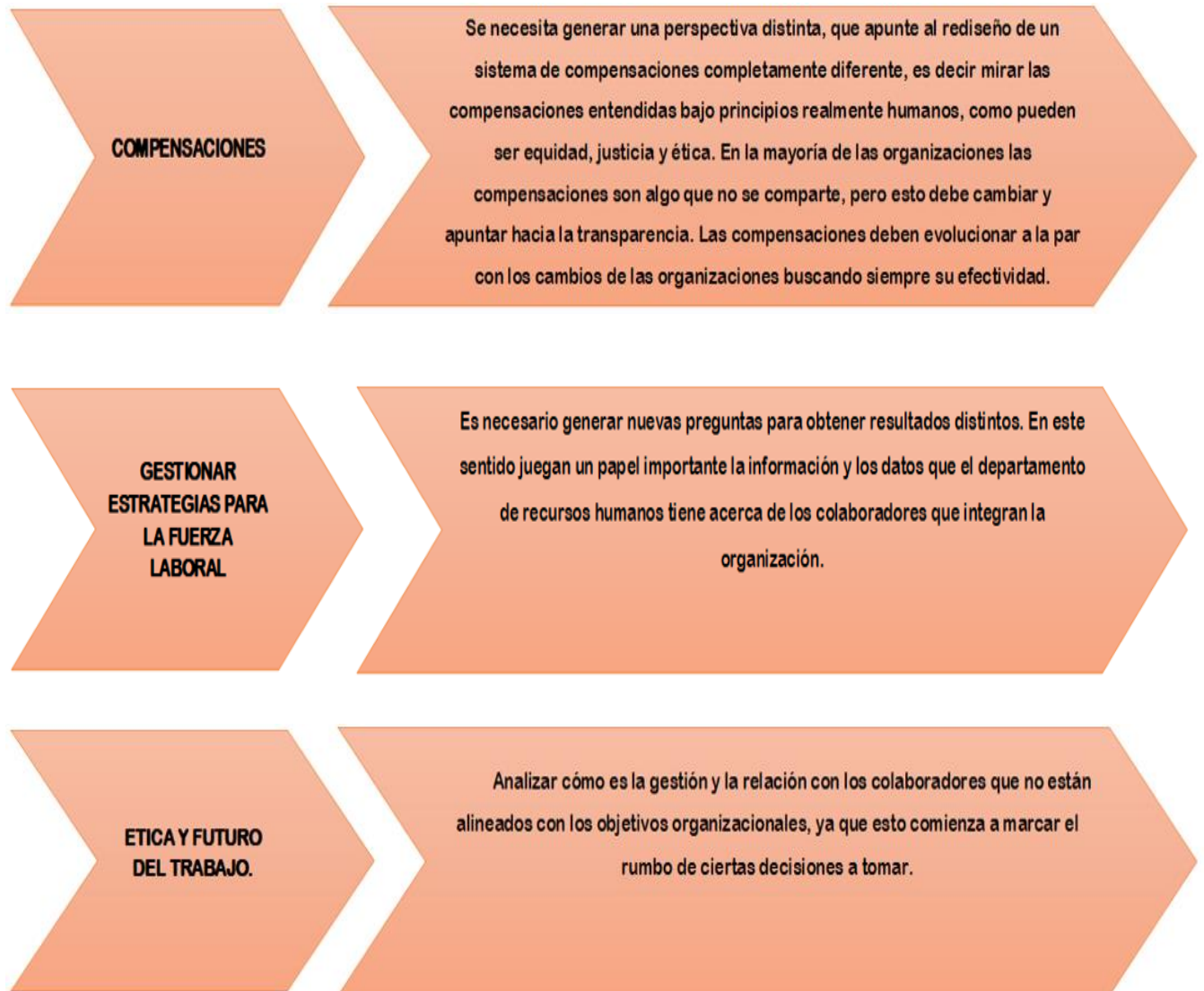


Figura N° 4. Factores que componen la perspectiva de la gestión humana en las organizaciones.

Fuente. Elaboración propia.

Ahora bien, en todo el escenario que se ha presentado a lo largo de este trabajo, hay que declarar que, según Dessler (2015)

Hay muchas razones por las cuales los gerentes deben ser justos e imparciales, y algunas son más claras que otras. La regla dorada es una razón evidente, como dice el gurú Administrativo Peter Drucker: “no son empleados, son personas”, y el gerente tiene que tratar a la gente con dignidad y respeto. Una fuerza laboral cada vez más dispuesta al litigio es otra razón. El gerente quiere asegurarse de instituir procedimientos disciplinarios y de desahogo de pruebas que resistan el escrutinio de jueces y tribunales. Lo que quizá no sea tan evidente es que las percepciones de justicia de los trabajadores también tienen ramificaciones organizacionales importantes. Las percepciones de justicia, por ejemplo, se relacionan con un mayor compromiso por parte de los empleados; mayor satisfacción con la organización, sus puestos y sus líderes; y mayores conductas de ciudadanos organizacionales (p. 331)

Por eso es realmente importante que se tome muy en serio la función del área de gestión humana y que dentro de las organizaciones se les permita realizar el acompañamiento directo a los colaboradores conociendo de primera mano sus necesidades y expectativas a fin de dar el mejor direccionamiento.

Estrategias de Planeación en Gestión Humana en las Organizaciones Colombianas "Una Mirada Futurista".

El mejoramiento en todas las áreas debe estar enfocado en los buenos resultados y si es el de Gestión Humana es fundamental por el impacto que tiene dentro de la organización, para esto es necesario desarrollar un trabajo conjunto de planeación estratégica que permita que ese mejoramiento se lleve a cabo. En ese sentido, Chiavenato (2006) afirma:

La planeación es un proceso que empieza por definir los objetivos y planes para alcanzarlos. El punto de partida de la planeación es el establecimiento de los objetivos por alcanzar. La fijación de objetivos es la primera actividad que debe cumplirse: saber a dónde se pretende llegar para saber con exactitud cómo llegar hasta allá. Los objetivos son los resultados futuros que se espera alcanzar. Son las metas seleccionadas que se pretenden alcanzar en cierto tiempo con determinados recursos disponibles o posibles. Así, los objetivos son pretensiones futuras que, una vez alcanzadas, dejan de ser objetivos para convertirse en realidad. (p. 143)

Gestionar a las personas en las organizaciones tiene que ver con el hecho de que las personas son primero, y esto es algo que siempre ha estado presente o es el común de las organizaciones, y esto en el discurso funciona muy bien, pero en la práctica no es así. Y esto es porque invertir en personas tiene un alto nivel de incertidumbre, no es lo mismo invertir en una maquina o equipo que ya se sabe que se va a amortizar en un tiempo determinado, ya se sabe qué producción va a representar, se puede valorar esa producción en el mercado y con lo cual se puede calcular rápidamente el retorno sobre la inversión. ¿Ahora como calcular la inversión en capacitación de los líderes? ¿en cuánto tiempo se puede recuperar? ¿Qué garantías hay de que esos líderes en los que se ha invertido no se van air el día de mañana?

Hoy se está convencido que la creación de valor es lo primero y esto es un hecho porque las personas ha tenido un impacto bastante importante en la posibilidad de construir valor, porque es el factor diferenciador para poder competir en la nueva economía. Desde que la oferta igualo la demanda y ya la organización no es la única en ofrecer productos o servicios se está todo el tiempo en la lucha de la diferenciación, es decir no alcanza con ser más o mejor, hay que ser diferentes, y en esto de la búsqueda de lo diferente se ha tenido que transitar por un montón de diferenciadores, precio, producto, funcionalidad, y hoy se encuentra que las personas construyen el factor diferenciador que tiene que ver con el servicio y con la experiencia.

Se está en una nueva era de construcción de valor, se han transitado varias eras en términos de cómo construir valor: la primera fue la era agraria en donde el trabajo era artesanal, el lugar físico donde se desarrollaba el trabajo era la propia casa, luego vino la revolución industrial, con la revolución industrial arrancaron las fábricas, se traslada de la familia y la casa el lugar de trabajo a las organizaciones, aparecen todos los conceptos tele oréanos de eficiencia, la medición del tiempo, la especialización del trabajo y el producto empieza a ser protagonista.

Taylor quien fue el gurú de ese momento le traspasa toda su teoría a Ford y Ford hace escuela de la especialización, de la automatización y creo un nuevo grupo de trabajadores blue collar que era el trabajador manual que se caracterizaba justamente por ser muy hábil, luego vino la tercera era la de la información, y con esta un nuevo tipo de trabajador, el White collar, es el trabajador intelectual que agrega valor no por lo que hace sino por lo que piensa. Y se está en las puertas de una nueva era, la era conceptual en donde no se va a diferenciar ni por el producto ni por el servicio sino por la experiencia y la experiencia tiene un componente emocional.

Es necesario sumar valor emocional a productos o servicios, es decir se viene el emotional collar, el trabajador emocional que va a ofertar la experiencia con lo cual, para sumar valor emocional se necesitan las personas. Las organizaciones, necesitan talento, capacidades y están las dan las personas, por esto se debe tratar a los colaboradores como clientes, y esto es atraer talento.

La motivación intrínseca permite a los colaboradores encontrar la motivación adentro y no en el afuera, hacer las cosas porque a ellos le gusta, porque quieren y porque creen que es lo correcto para crecer. La causar número uno de insatisfacción en el trabajo hoy en día es el jefe, el jefe directo, tanto así que las personas no renuncian a la organización, le renuncian al jefe. Por esto es clave que la administración de recursos humanos trabaje con los líderes, si hay en la organización gente que maltrata se va a tener colaboradores maltratados que van a maltratar al cliente y van a hablar mal de la organización en el mercado; ahora es muy difícil culturalmente cambiar esta concepción, se está acostumbrado al poder formal y ahora las generaciones no

respetan el poder formal, respetan el profesionalismo y otros atributos que les despiertan admiración y respeto personal.

Sensibilización del área de Gestión Humana.

La importancia de la sensibilización del área de gestión humana radica en el hecho de que se tiene que ocupar la mayoría del tiempo a estar con la gente, ya que ese es el trabajo de esta área de la organización y esto no quiere decir estar la mayoría del tiempo físicamente sentados con las personas, quiere decir enseñar, corregir, dar feedback, acompañar, consolar, motivar. El servicio tiene mucho que ver con el foco y el tiempo que se le dedica a la gente, y esto tiene que ver con cambios culturales, con romper paradigmas. En esa línea de ideas, Chiavenato (2006) propone que

El problema actual no es sólo congregar órganos, personas, recursos, tareas y actividades para dirigirlos hacia el logro de los objetivos organizacionales mediante una estrategia. Actualmente el problema se ha vuelto más grande; ahora, pues, se trata de definir objetivos organizacionales para formar competencias esenciales para el negocio. La arquitectura estratégica representa un puente hacia el futuro y debe estar basada en la identificación de las competencias esenciales que deben ser creadas y formadas para la continuidad del éxito de la empresa. (p. 99)

El momento es ahora construir nuevas herramientas, nuevas metodologías, nuevos enfoques, nuevos acercamientos a viejos problemas. El problema que se tiene hoy es que se quiere motivar, entusiasmar, fidelizar con prácticas que funcionaban hace muchísimos años. Esto tiene que ver con clima, con temas de liderazgo, con tener la información para poder gestionar en base a hechos y no en conjeturas, o teorías que por algún motivo se pusieron de moda en algún momento hace años atrás y que no están actualizadas y que no son aplicables a las organizaciones actuales. Todo esto está ocurriendo hoy, es difícil encontrar una solución que resuelva un problema de fidelización de las personas.

Es claro que existen restricciones para poder llevar a la práctica todo lo que como recursos humanos se pudiera hacer en las organizaciones, pero también es claro que se han descubierto con estudios profundos que hay ciertas herramientas que pueden ayudar a superar esta crisis coyuntural.

Talento Humano en las Organizaciones Colombianas.

Lo que se debe saber y entender es que las organizaciones deben empezar a cambiar su ADN, se necesita que estas se vuelvan organizaciones encaminadas a liderar cambios a ser resilientes. Es necesario que se arraiguen a unos elementos que permiten que se piense, se actúe, y se reaccione distinto. Es necesario identificar el potencial de los colaboradores, los resultados obtenidos y las oportunidades de desarrollo con el propósito de estructurar los planes de desarrollo individual y matrices de formación, a través de acciones encaminadas al desarrollo de las personas, desde la construcción de programas de formación encaminados a buscar y crear estrategias de formación que faciliten en las personas tener mayores oportunidades de promoción o reconocimiento de potencial y desempeño, promoviendo procesos de formación continua.

Ahora bien, citando a Calderón (2008), se encuentra que

El valor agregado en estas empresas, según uno de los entrevistados: Está en cómo gestión humana acompaña el logro de los resultados del negocio: cómo contribuye directamente al logro de la estrategia de la organización y al logro de objetivos, en otras palabras, cómo contribuye al éxito de la organización; implica un alineamiento de la gestión humana con todo lo que tiene que ver con la parte estratégica, traducida en tener en cuenta la misión, su visión, su estrategia, su cuerpo de valores (p. 37)

Como objetivo principal dentro de la dimensión de personal y liderazgo debe estar el desarrollo de una cultura organizacional dirigida a la gestión de personas, que garantice excelencia en las operaciones teniendo como foco el cumplimiento de los objetivos estratégicos de las organizaciones. Estas mismas organizaciones deben contar con un modelo de desarrollo que se ajuste a los lineamientos corporativos y que busque una gestión integral de las personas.

Las acciones de entrenamiento y desarrollo deberán tener carácter de apoyo a la preparación de los colaboradores en el ámbito técnico y comportamental para desempeñar sus cargos y asumir responsabilidades de mayor complejidad, brindándole los elementos para hacer de forma adecuada su trabajo y desarrollar las competencias requeridas para ello. Los procesos de formación y desarrollo dentro de las organizaciones, teniendo en cuenta las directrices del planeamiento estratégico, juegan un papel muy importante en la búsqueda continua de la excelencia operacional y en la construcción y mantenimiento de una cultura organizacional de alta calidad.

Los líderes de las organizaciones deben participar activamente con el área de desarrollo humano organizacional en la identificación de necesidades de formación y desarrollo, indispensables para el logro de las metas y los objetivos estratégicos planteados. A través de esta identificación se consolida un plan que permita a los colaboradores adquirir los conocimientos necesarios para el adecuado desarrollo de sus funciones y de ésta forma garantizar el logro de las metas propuestas. El clima organizacional es entendido como la percepción colectiva que los colaboradores tienen de la organización, a través de la experiencia con las prácticas, políticas, estructura, procesos y sistemas y su consecuente reacción a esta percepción. Es por ello que, de acuerdo con Castro (2018)

Cuando se requiere una calidad respecto de la gerencia usando la herramienta del talento humano se entiende inmersos en estos conceptos la apreciación de un requisito que abarca aspectos diversos que permitan la efectividad de la gerencia para alcanzar resultados, es así que el ejercicio administrativo se debe perfeccionar a través del cumplimiento de estándar y con el suficiente entendimiento del concepto de talento

humano, y de la observación humana a nivel personal que se debe dar a la valoración del trabajo que aporta cada individuo para lograr un fin colectivo no solo a la obtención de resultados propuestos, sino al alcance de la calidad que se requiere por parte del análisis.
(p. 6)

Gestionar el clima permite identificar y comprender los aspectos positivos y negativos que impactan en el desempeño y en el clima organizacional, crear una base de información objetiva de los aspectos críticos que afectan la productividad y rendimiento organizacional y orientar la definición de acciones futuras para mejorar el ambiente y consecuentemente el desempeño de la organización. Frente a esta definición resulta importante considerar los planteamientos de Chaves (2020), quien manifiesta que

Si el relacionamiento del área de recursos humanos para con el trabajador es óptimo por no decir excelente, la compañía tiene un aliado estratégico y se difunde una buena imagen de la compañía a los trabajadores, pero para para lograrlo el trabajo del área de recursos humanos debe ser de contante acompañamiento y soporte a este líder social, con una buena estrategia de relacionamiento y atención a los trabajadores, la compañía logra establecer en los trabajadores sentido de pertenencia (p. 10).

Lo que realmente deben monitorear las organizaciones en nuestro país es que cada colaborador de lo mejor de si mismo y este siempre motivado, por eso retener el talento seguirá siendo una tarea bastante compleja y a la cual se le debe prestar la atención y brindar los recursos necesarios en busca de la mejora continua con miras a tener organizaciones capaces de competir a nivel mundial.

Conclusiones.

Las organizaciones deben centrar sus esfuerzos en mejorar continuamente sus áreas de recursos humanos y desarrollo de personas ya que estas son el principal activo con que cuentan, teniendo siempre presente el involucrar a cada colaborador en el logro de los objetivos y metas trazados.

Es evidente que la comunicación en todas las áreas de las organizaciones juega un papel realmente importante, ya que cada persona aporta directamente al desarrollo de las organizaciones.

Las organizaciones colombianas están llamadas a cambiar el pensamiento tradicionalista que enfoca sus recursos y esfuerzos solamente en mejorar procesos, y cumplir metas de producción, por un pensamiento más humano que bien direccionado permitirá tener un valor mucho más confiable y de alta competitividad.

Referencias.

- Berbel Giménez, Gaspar. 2007. *Manual de recursos humanos* [Recurs electrònic]: *10 programas para la gestión y el desarrollo del factor humano en las organizaciones actuales*.
<https://discovery.uoc.edu/iii/encore/record/CRb1048388?lang=spi>
- Buckley, M. R., Wheeler, A. R., & Halbesleben, J. R. B. (Eds.). (2015). *Research in personnel and human resources management*. ProQuest Ebook Central <https://ebookcentral-proquest-com.ezproxy.umng.edu.co>
- Castro Garzon Luz Dary. 2018. *Gestión humana, una herramienta que contribuye al crecimiento integral del empleado*. <http://hdl.handle.net/10654/18082>
- Fernández, O. E. (2017). *Gestión de talento humano como factor estratégico para el éxito empresarial en Colombia*. Recuperado de: <http://hdl.handle.net/10654/17378>.
- Gary Dessler. 14 © 2015. *Administracion de Recursos Humanos*. <http://www.ebooks7-24.com.ezproxy.umng.edu.co/?il=3504>
- Gregorio Calderón Hernández. Julia Clemencia Naranjo Valencia. Claudia Milena Álvarez Giraldo. (2010). *Gestión Humana en la Empresa Colombiana: sus características, retos y aportes. Una aproximación a un sistema integral*.
<http://www.scielo.org.co/pdf/cadm/v23n41/v23n41a02.pdf>
- Idalberto Chiavenato. 10 © 2017. *Administracion de Recursos Humanos*. <http://www.ebooks7-24.com.ezproxy.umng.edu.co/?il=5206>

Idalberto Chiavenato.10 © 2017. *Administracion de Recursos Humanos*. <http://www.ebooks7-24.com.ezproxy.umng.edu.co/?il=5207>

Oltra Comorera, Víctor, coord. Curós i Vilà, María Pilar Universitat Oberta de Catalunya.
Barcelona: UOC, 2005. *Desarrollo del factor humano*.
https://discovery.uoc.edu/iii/encore/record/C__Rb1048441?lang=spi

Schuler, R., & Jackson, S. (1987). *Linking Competitive Strategies with Human Resource Management Practices*. *The Academy of Management Executive* (1987-1989), 1(3), 207-219. Retrieved June 3, 2021, from <http://www.jstor.org/stable/4164753>