

CÓMO UN PLAN CARRERA PUEDE AYUDARTE A RETENER EL TALENTO

HUMANO



Javier Yoniler Guzmán Chávez

Trabajo de Grado para optar el título de Especialista en Alta Gerencia

Director:

CÉSAR AUGUSTO PINZÓN TORRES

Especialista en Mercadeo de Servicio

Especialista en Gestión de Desarrollo Administrativo

Universidad Militar Nueva Granada

Especialista en Alta Gerencia

Facultad de Ciencias Económicas

2019

TABLA DE CONTENIDO

1. INTRODUCCION	6
2. FORMULACIÓN DE PROBLEMA	10
3. OBJETIVOS	11
4. MARCO TEÓRICO	12
5. CONCLUSIONES	20
6. RECOMENDACIONES	22
7. BIBLIOGRAFÍA	23

TABLA DE GRAFICAS

Grafica 1 Necesidades de la Motivación Humana

15

Resumen

El plan carrera es una oportunidad que se le da a los trabajadores para adquirir nuevas experiencias y ayuda a desarrollar habilidades y actitudes que fortalecen sus conocimientos; es un proceso que se concentra en la planeación de un plan carrera dentro de las organizaciones para el desarrollo de los colaboradores, la retención de talento humano es un objetivo estratégico de las compañías para evitar la alta rotación de personal dentro de las organizaciones.

Con esta investigación se pretende identificar la relación que hay entre un plan carrera y la retención de talento humano.

Después de realizar esta investigación se unifican estos dos conceptos para hacer del plan carrera una estrategia de retención de talento humano y así lograr una disminución de rotación de personal en las organizaciones.

Se realizó un trabajo investigativo basado en diferentes artículos que se encontraron sobre el tema relacionado y se quería buscar la relación directa que tiene estos dos conceptos, para lo cual no se logró encontrar ninguna investigación que hasta el momento haga esta relación que se quiere.

Palabras Clave: Plan carrera, retención de talento humano, motivación, crecimiento profesional.

Abstract

The career plan is an opportunity given to workers to acquire new experiences and helps develop skills and attitudes that strengthen their knowledge; It is a process that focuses on the planning of a career plan within organizations for the development of employees, the retention of human talent is a strategic objective of companies to avoid high turnover of staff within organizations.

This research aims to identify the relationship between a career plan and the retention of human talent.

After carrying out this research, these two concepts are unified to make the career plan a strategy for retaining human talent and thus achieving a decrease in staff turnover in organizations.

An investigative work was carried out based on different articles that were found on the related topic and it was wanted to look for the direct relation that has these two concepts, for which it was not possible to find any investigation that up to now makes this relationship that is wanted.

Key Word: Career plan, retention of human talent, motivation, professional growth.

1. INTRODUCCION

(Ortega, 2014)La administración es un concepto que está formado hace muchos años. Podemos iniciar en la Edad Media, en donde el rey era quien controlaba todo lo que estaba en su poder y hacía las cosas como él quería. Se puede decir que, en este caso, la administración era un poder ilimitado debido a que el rey era el único que podía mandar; al tener poder ilimitado era quien tomaba todas las decisiones, pese a que en esta época había esclavitud podemos decir que el rey era un administrador. Después de la Edad Media, nos dirigimos a la revolución industrial que ya es una época más reciente y algo fundamental en su momento para el desarrollo de la administración fue la invención de la máquina de vapor por James Watt (1736-1819), lo cual hizo que el pensamiento social y comercial cambiara de forma radical.

Después de esto se puede hablar de tres grandes corrientes de administración que fueron desarrolladas por diferentes autores. La primera de estas es la escuela de la administración científica desarrollada por el estadounidense Frederick Winslow Taylor; esta escuela se fundamenta en el aumento de la eficiencia de la industria; el segundo es Henry Fayol quien desarrolla la teoría clásica de la administración. La cual se enfoca en el aumento de la eficiencia de la empresa, a través de su organización y la aplicación de principios científicos generales de la administración., Estos personajes desarrollaron dos conceptos diferentes de administración y cada uno trabajo su obra desde una perspectiva diferente y nunca estuvieron en contacto para hacer este desarrollo.

Por otro lado, surge la corriente de la anatomía y fisiología de la organización desarrollada por Henri Fayol. Este trabajo fue desarrollado en Francia, mientras que las otras dos corrientes

fueron desarrolladas por un estadounidense y la otro un turco. Estas teorías hablan de diferentes aspectos de la administración pese a que su desarrollo fue simultaneo prácticamente todas hablan de diferentes aspectos de la administración.

Para comenzar, debemos conocer los conceptos básicos; tales como: la administración de recursos humanos entendiéndose como “Es la forma en que la organización maneja sus actividades de reclutamiento, selección, formación, remuneración, prestaciones, comunicación, higiene y seguridad en el trabajo” (Chiavenato, 2009, pág. 2) basados en la definición del autor en mención este es un concepto muy amplio que dentro de las compañías maneja diferentes aspectos necesario en cuanto a todo lo que se relaciona con el talento humano y también para cumplir con las necesidades del básicas del ser humano, para este caso nos podemos remitir a **TEROIA DE LAS NECESIDADES DE MASLOW** esta teoría nos habla de que los humanos tiene 5 tipos de necesidades básicas diferentes y están clasificadas de acuerdo a su grado de importación de las más básicas y necesarias para el ser humano hasta las de autorrealización.

Adicionalmente, se realizó un rastreo en diferentes investigaciones realizadas por distintos autores respecto al enfoque de la presente investigación, con el objetivo de establecer una relación directa entre dos conceptos que abarcan dos funciones diferentes dentro una empresa, pero a su vez pueden ser manejados por la misma área, en algunos de estos textos encontramos definiciones que no relacionan los conceptos entre sí. Las investigaciones que se rastrearon, Dos de ellas hablaban de retención de talento humano como estrategia organización otro de estos habla de los componentes del plan carrera únicamente y el 4 artículo es un estudio en Europa que habla de que el talento humano el futuro de la competencia globalizada.

Los planes de carrera se utilizan para ofrecer a los empleados oportunidades de crecimiento y autodesarrollo a lo largo de su ciclo profesional, su implementación busca satisfacer las necesidades de la organización y de sus trabajadores. (Alarcon, 2014), Los planes de carrera en la actualidad se utilizan para ofrecer a los colaboradores oportunidades de crecimiento y desarrollo profesional a lo largo de su experiencia dentro de una compañía, sula implementación de los mismo busca satisfacer las necesidades de la organización y de sus trabajadores; que la organización obtenga retención de personal para así contribuir con el desarrollo organización de la compañía de la mejor manera.

Dentro de las compañías, es importante que el área de Gestión Humana tenga claro que componentes necesitan para el desarrollo de plan carrera de los colaboradores, sus necesidades y la motivación que los impulsa al sentido pertenencia dentro de la empresa

Este es un concepto que se maneja en la actualidad en algunas compañías, pero, aunque su desarrollo no ha tenido un gran auge es un concepto muy joven que está en crecimiento y desarrollo en mira de brindar mayor apoyo al área de talento humando dentro de las empresas.

La importancia del potencial de la gestión de talento humano para retener el capital humano estratégico de la organización como un camino para influir positivamente sobre su capacidad, contribuyendo, de este modo, a la mejora de sus resultados organizativos y de su competitividad (Bejarano, 2013). La retención de talento humano es un proceso que se realiza dentro de las empresas para evitar la rotación de personal, Buscando siempre obtener lo mejor de los colaboradores de la empresa para obtener un mejor rendimiento de ellos y así mismo que la empresa obtenga mejor beneficio de los colaboradores.

Dentro de la mayoría de empresas en Colombia nunca se busca explorar los conocimientos que puedan tener sus trabajadores en vez de esto, por el contrario, el interés al cubrir las vacantes y evidencia generación de espacios conscientes para la revisión detallada de los perfiles o las hojas de vida de personas que ya están dentro de la compañía y pueden tener este perfil para dar la oportunidad de crecimiento, las empresas deben identificar los talentos ocultos dentro de sus colaboradores para brindarle un mejor futuro y crecimiento profesional dentro de la compañía, mediante la implementación de plan carrera en las personas más sobresalientes dentro de la compañía y así se puede llegar a tener un beneficio mutuo.

El área de talento humana es la encargada de velar por la retención de talento humano una muy buena opción para aplicar esto puede ser los planes carrera que no son usados frecuentemente en las empresas de la mejor forma porque no son bien estructurados y no tiene clara la función de este para obtener el mejor resultado con la aplicación de los planes carrera.

2. FORMULACION DEL PROBLEMA

De acuerdo con el rastreo de las investigaciones de diferentes autores y enfocadas en aspectos relacionados con esta investigación se logró identificar que ninguna de las investigaciones realizadas hasta el momento relaciona los dos conceptos que se presentan, destacando también el hecho de que cada investigación se centró en un concepto general sin relación alguna. Por lo tanto, surge la pregunta problema que orientará esta investigación. Dicha pregunta es: ¿Cuál es la relación que existe entre plan de carrera y la retención de talento humano?

3. OBJETIVOS

3.1 Objetivo General

Identificar la relación que existe entre el plan carrera y la retención de talento humano

3.2 Objetivo Específicos

Identificar los aspectos básicos del plan carrera

Identificar los beneficios de un plan carrera tanto para la empresa como para el colaborador

Identificar los aspectos básicos de la retención de talento humana

4. MARCO TEORICO

Plan carrera

(Chiavenato, 2009), carrera es la secuencia de puestos y actividades que desarrollan a una persona a lo largo del tiempo dentro de una organización; (Dolan, Valle. 2003), considera que la carrera profesional es la sucesión de actividades laborales y puestos de trabajo desempeñados por una persona a lo largo de su vida, así como las actitudes y reacciones asociadas que experimenta. En la actualidad, los planes carrera son utilizados dentro de las compañías para dar un mejor bienestar al empleado y ayudarlo a crecer a nivel profesional, pero además de este crecimiento profesional que obtiene el empleado también se puede ayudar a que el colaborador se sienta más comprometido con la compañía donde trabaja debido a que se siente en deuda moralmente con la empresa dado que la misma le dio la confianza necesaria para que él pueda crecer de la mejor manera dentro de la misma organización y obtenga la mejor experiencia. Además de todo esto, un plan carrera se convierte en un beneficio para la compañía debido a que genera un alto nivel de bienestar con su colaborador y su familia por que el plan carrera, aparte de brindar un crecimiento jerárquico dentro de la compañía también está acompañado de una mejor remuneración salarial lo cual influye en la parte emocional de este trabajador y puedo ayudarlo a tener mejor calidad de vida.

(Chiavenato, 2009) contempla cuatro distinciones en la carrera:

- “La planificación de la carrera es el proceso mediante el cual la compañía identifica las necesidades futuras de promociones e implanta los medios para llenarlas.

- El desarrollo de la carrera incluye su planificación y administración, así como los medios y los recursos para preparar a las personas.
- La administración de la carrera es el proceso mediante el cual una organización selecciona, otorga atribuciones y desarrolla a las personas que trabajan en ella a efecto de obtener un grupo de personas calificadas para satisfacer sus necesidades actuales y futuras. Cada organización localiza a los talentos que necesita para su futuro.
- La autoadministración de la carrera es el proceso mediante el cual cada persona administra su propia carrera y asume por completo la responsabilidad de actualizarse y de reciclarse con objeto de mantener su posibilidad de empleo.

La posibilidad de empleo se refiere a la condición de una persona que se mantiene siempre empleada y que es constantemente buscada e invitada por las organizaciones del mercado”. (Pag 232). De acuerdo estos cuatro puntos de vista que no expresa Chiavenato podemos ver que el plan carrera se puede enfocar de diferentes formas tanto desde la empresa como desde el colaborador, pero todo debe estar claramente planificado obtener el mejor resultado.

El desarrollo del empleado se centra en los futuros puestos que pueden llegar a ocupar dentro de la organización, lo que requeriría nuevas habilidades y aptitudes. Por lo tanto, el desarrollo del personal está más centrado en el crecimiento personal del empleado y su carrera futura, que en el cargo actual. (Decenzo & Robbins, 2001, p. 53). Un plan carrera se puede relacionar con la motivación debido a que si el empleado se encuentra motivado y se le ofrece un plan carrera el empleado va a dar su mayor esfuerzo para entregar los mejores resultados, además en la parte motivacional el empleado va a estar rindiendo al cien por ciento dentro de la compañía, Para hacer un énfasis en el tema de la motivación como factor fundamental del desarrollo de un plan carrera

vamos a retomar algunas definiciones y teorías sobre este tema. McClelland (1989) afirma: “La motivación se refiere a los propósitos conscientes, a pensamientos íntimos, a las inferencias relativas a propósitos conscientes que hacemos a partir de la observación de conductas” (p.20).

Otro concepto muy importante y que debemos resaltar es la teoría de las necesidades humanas de MASLOW

Teoría de la Motivación Humana

Afirma que el individuo es un todo integrado y organizado, significa que todo el individuo está motivado y no solo una parte de él. (Maslow, 1991, p. 3).

En la jerarquía de necesidades de la motivación humana se encuentran las necesidades

Básicas:

- **Fisiológicas:** son de origen biológico y están orientadas a la supervivencia estas necesidades también son conocidas como básicas y estas pueden ser respirar, comer, dormir, sexo, refugio.
- **Seguridad:** esta necesidad surge cuando las fisiológicas ya son suplidas de forma satisfactoria surgen las que son de qué carácter personal como lo es la seguridad personal, el orden, la estabilidad y protecciones entre otros, dentro de estas se encuentra: seguridad física, de ingreso y recurso, familiar, salud.
- **Sociales:** esta necesidad surge cuando las otras ya son suplidas, esta necesidad son aspectos básicos como lo es el amor, afecto, aceptación, amistad, sentido de pertenencia o sensación de formar parte de un grupo estas necesidades están relacionadas con sentimientos en las personas.

- **De estima:** esta se clasifica en dos grupos de la siguiente forma; primero el logro, independencia, deseo de fuerza y competencia relacionadas más a nivel personal y segundo el prestigio, fama, aprecio y reconocimiento de terceros.
- **Autorrealización:** lo que la humanidad puede ser. Desarrollo y crecimiento propio potencial (Maslow, 1991)

Como se puede observar en la gráfica 1, todas las necesidades tienen su grado de importancia desde la base hasta lo más alto.

Grafica 1 Necesidades de la Motivación Humana



Figura 1. Adaptado de Chapman (2007).

Chapman A. (2007). Maslow's Hierarchy of Needs. Documento en línea recuperado el 15 abril de 2011: www.businessballs.com/maslow.htm

Como se observa en la gráfica, cada necesidad está ubicada de acuerdo con su nivel de importancia. Las necesidades que están en la base de esta son las que son más importantes para el

ser humano y las que están lo más alto se podría decir que son las más relevantes debido a que su importancia no está alta como la de otras.

Cuando se hace referencia a la teoría de Maslow estamos hablando del pasado, pero pese a el paso de los años esta teoría sigue vigente debido a que su aplicabilidad es muy grande y no solo a esto, sino que también es una realidad que se ve en nuestra cotidianidad.

Administración del Recurso Humano

La gestión del talento humano terminó que se manejó hoy en día y que antes era administración de recursos humanos, aparece con la misma noción de empresa a partir de la revolución industrial (segunda mitad del siglo XVIII y principios del XIX), por tal razón no podemos decir que el tema de los recursos humanos es un tema nuevo este concepto viene desde hace casi 100 años cuando Elton Mayo da una definición teórica en 1927 e introduce el término Recurso Humano que cobrará importancia con diversas obras de autores norteamericanos durante los años 70 y 80.

Sin duda alguna el talento humano ha sido tenido en cuenta como factor primordial del éxito de cualquier campaña desde los tiempos de San Tzu (siglo V a.C.), y su Arte de la guerra, principios adoptados posteriormente por los teóricos de la administración empresarial a partir de tres fundamentos básicos: La organización, la logística y el liderazgo en el manejo y conducción de los hombres que deben realizar la misión.

Fundamentalmente, todos los métodos propuestos y desarrollados a través del tiempo contemplan tres aspectos básicos: el reclutamiento, selección, contratación e inducción; y dentro de los cuales se desarrollan otras categorías: el desarrollo, capacitación, administración de sueldos y salarios, relaciones laborales y la jubilación, muerte, renuncia, despido, incapacidad, licencia. Los cuales

están inmersos de los tres conceptos principales, Estrada (2013) dice: “En ellas influye la normatividad que comprende las políticas, los procedimientos, la competencia, leyes, cultura, situación política, económica, social de la empresa y de la nación, el liderazgo y trabajo en equipo, el tipo de organización, etc.” (p.4). como se puede observar en la anterior definición la administración del recurso humano comprende muchos conceptos que son aplicable dentro de las empresas.

Planeación estratégica de la Gestión del Talento Humano

Definición propia: La planeación estratégica dentro de una empresa muestra el camino a realizar, es decir todo el proceso que le permite a una organización establecerse dentro de un mercado y ser la mejor, sin embargo, este concepto debe estar ligado dentro del estudio de talento humano, que es el motor de toda empresa y que, con el trabajo eficaz de su gente, permite el logro de las metas trazadas.

Retención de talento humano

En la actualidad, el área de gestión humana es la encargada de realizar el proceso de retención de talento humano debido a que la recontractación del personal es un proceso muy costoso y el cual genera un retraso en la operación normal de las empresas.

Es un mecanismo que existe dentro de las empresas para evitar la salida de cierto personal que la empresa considera muy importante para su desarrollo organizacional dentro del cual se realiza contra ofertas o diferentes actividades para evitar que el colaborador se desvincule de la compañía. Dolan et al (2007) dice: “Mecanismo que existe evitando la salida de las personas que la empresa no desea que se marchen” (p 79). La retención de talento humano es un proceso que se debe tener muy presente al momento de encontrar niveles de rotación muy altos de una empresa debido a que esto genera un sobre costos en los procesos de la compañía.

Según estudios realizados por McKinsey, en la actualidad el principal enfoque gerencial de la próxima década será competir por el mejor talento humano en un mercado globalizado y con un nivel de competencia a nivel mundial muy elevado. Las empresas tendrán que utilizar la información sobre talento humano de una manera consciente y proactiva para optimizar su fuerza de trabajo y lograr obtener los mejores resultados. Desafortunadamente, la mayoría de las empresas carecen de una visión consistente e integral de su fuerza de trabajo y del análisis necesario para lograr su optimización y siempre cometen errores con sus trabajadores que actualmente son su mayor activo.

Factores de competitividad de las organizaciones de la actualidad están vinculados a el talento humano, a sus habilidades y destrezas y competencias, es por esto que se consideran las personas como el activo más valioso en las organizaciones, no es funcional para una organización de hoy en día tener tecnología de punta, o grandes inversiones en recursos materiales y financieros si no posee la fuerza de trabajo necesaria para sacar el mejor provecho de todos estos recursos, y que si no posee esta fuerza no tiene ninguna posibilidad de competir en un mercado globalizado.

De esta manera, el establecimiento de estrategias para la retención de las personas en las empresas es un proceso fundamental, ya que de esto depende el seguimiento y continuidad e integración de las mismas a los cambios exigidos por el entorno cada vez más globalizado; el costo de la rotación de personal así como de la capacitación a los nuevos empleados puede repercutir de manera significativa en los resultados de la organización, los empleados que ya han sido capacitados y han demostrado pertenencia y lealtad así como desarrollo de habilidades en su actuar y en los procesos de la empresa.

Podemos decir que el talento humano es un recurso estratégico puesto que cumple con todos los requisitos que requiere esta calificación, escaso, valioso, inimitable e insustituible y además es una fuente de ventaja competitiva sostenible. Se puede afirmar entonces que las organizaciones deben ocuparse en retener el talento humano, los trabajadores tienen el conocimiento, la experiencia, la habilidad y conforme pasa el tiempo se especializan en la realización del trabajo en la organización para la que trabajan. La retención del talento surge de la necesidad de las empresas de mantener sus activos más valiosos (Empleados), pero esa no es la única motivación; los empleados que se quedan también sufren las consecuencias de la rotación externa, desestructuración de los planes de trabajo, deficiencias en el producto y los servicios al cliente, entre otras secuelas. Por tanto, la aplicación de medidas de retención resurge como tarea imprescindible dentro de los recursos humanos.

5. CONCLUSIONES

En la actualidad, todas las empresas sufren cada vez que un actor fundamental de su equipo de trabajo sale de la organización, debido a que nunca estamos preparados, la salida de un colaborador y en especial si este es una pieza clave de nuestro equipo de trabajo puede generar grandes repercusiones en todo el equipo de trabajo porque los colaboradores se pueden sentir abandonados o desorientados, si no se le da el correcto manejo a la salida del personal.

Pero para afrontar estos problemas dentro de las compañías se puede implantar una estrategia unificando dos conceptos que se han ido desarrollando a través del tiempo como lo son la retención de talento humano y los planes carrera.

Al realizar estrategias de desarrollo organizacional uniendo estos dos conceptos podemos lograr una disminución importante en la rotación de personal generando mayor compromiso de los mismos frente a la organización, debido a que se les está dando mayor importancia dentro de las organizaciones y se está pensando en el futuro tanto de la compañía como el del colaborador puesto cada vez que el colaborador crece dentro de la organización adquiere un grado mayor de sentido de pertenencia con esta última evidenciando una disminución en la rotación de personal de forma considerable.

Por esta razón un plan carrera unido mediante una estrategia de retención de talento humano puede llegar a ser dentro de las compañías una forma de lograr que los colaboradores permanezcan más tiempo en las empresas, pero ante todo que siempre den un rendimiento del 100% debido a que se están desarrollando sus capacidades constantemente.

El plan carrera es una herramienta de administración del personal que se puede identificar como una estrategia o política organizacional dentro de las compañías, para el desarrollo organizacional de las mismas.

6. RECOMENDACIONES

Organizacional: desde este punto de vista se recomienda que dentro de las organizaciones que cuenta con una planta de personal lo suficientemente grande para organizar internamente planes de carrera para garantizar la continuidad del personal dentro de las organizaciones. se podría implantar una política organizacional en la cual se incluyan planes carrera como estrategias de retención de talento humano.

Gerencial: desde este punto de vista, se podría recomendar a futuros gerentes que es primordial dentro de las organizaciones tener en cuenta el talento que se tiene en las empresas y que muchas veces no es aprovechado por que siempre se busca personal externo y que este altamente calificado para ciertos cargos.

Personal: desde este punto de vista, la implementación de un plan carrera es brindar la oportunidad a personas que ya están vinculadas a la compañía, quienes desde la ejecución de sus actividades cotidianas no consideran que puedan ser tenidos en cuenta para actividades tales como ascensos u oportunidades en miras de lograr crecimiento profesional. Por el contrario, si logramos dar la confianza a los trabajadores mediante actividades participativas y comunicativas frente a las posibilidades que hay dentro de las organizaciones para lograr un crecimiento dentro de las mismas, el desempeño y la satisfacción de los colaboradores se verán reflejados en forma exponencial en el crecimiento de la organización de la mano con el crecimiento del colaborador.

7. REFERENCIAS

Alarcón, J. A. (2014). Componentes del plan carrera. Universidad Jorge Tadeo lozano, Bogotá. Colombia.

Bejarano, P. G. (2013). Gestión del talento humano como estrategia para retención del personal, Universidad de Medellín, Medellín, Colombia.

Chapman A. (2007). Maslow's Hierarchy of Needs. Documento en línea recuperado el 15 abril de 2011: www.businessballs.com/maslow.htm

Chiavenato, I. (2009). Gestión de talento humano. México: Mc Graw Hill.

Chiavenato, I. (2000). Administración de Recursos Humanos (Quinta ed.). (L. S. Arevalo, Ed., &M. Books, Trad.) Bogotá: McGraw Hill.

Dolan, S., Valle, R., et al. (2003). La Gestión de los Recursos Humanos. Madrid: Mac Graw Hill

Dolan, S.,Schuler, R., et al. (1999). La Gestión de los Recursos Humanos. Madrid: Mac Graw Hill.

Estrada, c. (2013). Modelo para la administración de recursos humanos. Bogotá, Colombia.

<http://cursos.aiu.edu/administracion/pdf%20leccion%202/tema%202.pdf>

<https://psicopedagogiaaprendizajeduc.wordpress.com/2012/06/29/abraham-maslow-y-su-teoria-de-la-motivacion-humana/>

http://datateca.unad.edu.co/contenidos/107010/ContLin/leccin_3_planeacin_estratgica_del_talento_humano.html

<http://cursos.aiu.edu/administracion/pdf%20leccion%202/tema%202.pdf>

"Making Talent a Strategic Priority" The McKinsey Quarterly (enero 2008), McKinsey & Company.

Maslow, A. H. (1991). Motivación y Personalidad. (P. C. Clemente, Trad.) Madrid: Ediciones Diaz de Santos S.A.

Ortega, A. M. (2014). Fundamentos generales de la administracion. Medellin: Eusemer.

TZU, Sun. El arte de la guerra. México D.F.: Anaya Editores.