

La Gestión del Recurso Humano como Parte de las Estrategias Organizacionales

Leidy Granados Pérez

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

**Asesor(a)
Juan Pablo Sánchez**

**UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA
FACULTAD DE ESTUDIOS A DISTANCIA
ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA
BOGOTÁ, COLOMBIA
2022**

Resumen

En el presente documento se desarrolla el escrito titulado “La Gestión del Recurso Humano como Parte de las Estrategias Organizacionales”, el cual, tiene como objetivo conocer la contribución de la gestión del recurso humano en el éxito de las estrategias organizacionales. La investigación que se desarrolla para dar cumplimiento a este objetivo y para responder al interrogante ¿Cómo puede contribuir la gestión del recurso humano en el éxito de las estrategias organizacionales? Se desarrolla en tres títulos principales; el primero de ellos se enfoca en el concepto del recurso humano y su contribución a las organizaciones, el segundo título busca explicar la manera como sucede el proceso de selección por competencias y los beneficios que genera para la organización y, el último título explica la definición de la inteligencia emocional desde la perspectiva general y de Salovey y Sluyter, dos autores que plantean competencias que sirven como guía para colaboradores y el área de recursos humanos, este análisis llevar a concluir que la contribución de la gestión del recursos humano en el éxito organizacional parte de la productividad y compromiso que generan los empleados con una inteligencia emocional apropiada y que son conscientes de lo importante que es su conocimiento (empírico y académico) dentro de la gestión organizacional.

Palabras Clave

Competencias, Gestión, Inteligencia emocional, Organización, Recurso Humano.

Abstract

In this document, the writing entitled "Human Resource Management as Part of Organizational Strategies" is developed, which aims to know the contribution of human resource management in the success of organizational strategies. The research that is developed to fulfill this objective and to answer the question: How can human resource management contribute to

the success of organizational strategies? It unfolds in three main titles; the first of them focuses on the concept of human resources and their contribution to organizations, the second title seeks to explain how the selection process by competencies happens and the benefits it generates for the organization and, the last title explains the definition of emotional intelligence from the general perspective and of Salovey and Sluyter, two authors who propose competencies that serve as a guide for collaborators and the human resources area, this analysis leads to the conclusion that the contribution of human resources management in organizational success part of the productivity and commitment generated by employees with appropriate emotional intelligence and who are aware of how important their (empirical and academic) knowledge is within organizational management.

Keywords

Competencies, Management, Emotional Intelligence, Organization, Human Resources.

Introducción

En la historia de la sociedad mundial es fácil hallar hechos en los que se demuestra como las organizaciones encontraban en la rentabilidad su principal objetivo, es decir, la comprensión del término “éxito” basándose en la cantidad de ganancias que pudieran obtener; sin embargo, diferentes sucesos que influyeron en los ámbitos económico, cultural, tecnológico, político y hasta ecológico obligaron a los dirigentes de las organizaciones a cambiar su mentalidad, encontrando en sus empleados la clave para mantenerse vigentes en un mundo cada vez más competitivo (Armas, Llanos, y Traverso, 2017). A partir de lo anterior surge el siguiente interrogante ¿Cómo puede contribuir la gestión del recurso humano en el éxito de las estrategias organizacionales?

El interrogante expuesto en el párrafo anterior como pregunta de investigación lleva a la formulación del siguiente objetivo como guía para el desarrollo del ensayo: Conocer la contribución de la gestión del recurso humano en el éxito de las estrategias organizacionales, este propósito de plantea teniendo en cuenta la necesidad de entender la importancia que la gestión del talento humano tiene en la sociedad contemporánea y en un escenario internacional que genera retos continuos para las empresas e instituciones, lo anterior partiendo del postulado de Pedro Prieto (2013) que explica la gestión del talento humano como “un proceso que se aplica al crecimiento y la conservación del esfuerzo y las expectativas de los miembros de dicha organización en beneficio absoluto del individuo y de la propia empresa” (p.10).

Entre tanto, la respuesta al interrogante de la investigación y el complemento al objetivo general del ensayo se encuentra en los objetivos específicos, estos son: Definir el aporte que hace el recurso humano en las organizaciones, explicar la selección del personal por competencias y sus beneficios para las organizaciones y, por último, analizar la contribución de la inteligencia emocional como parte de la gestión del talento humano en las organizaciones. Estos objetivos se plantean teniendo en cuenta los cambios que se han presentado en las organizaciones y en la competitividad que, a su vez, establece una nueva dinámica a la que las empresas deben responder si quieren mantenerse vigentes en un medio que todos los días exige más compromiso de los dirigentes de las organizaciones y evidencia la necesidad de conocimiento y productividad para sostenerse en un mundo competitivo.

Por otro lado, los títulos a través de los que se desarrollan los objetivos propuestos son los siguientes: El Recurso Humano y su Aporte en las Organizaciones, la selección por competencias y sus beneficios para las organizaciones y la inteligencia emocional como factor diferenciador en la gestión del talento humano, en cada uno de ellos se expone la situación actual

de las organizaciones que se encuentran en un proceso de transformación continuo a través del que llevan a cabo procesos de planeación estratégica con los que definen las acciones a ejecutar, las mismas que no tienen los resultados esperados si no se logra la productividad de los empleados y al mismo tiempo, saber gestionar la labor de los colaboradores que son quienes cuentan con el mayor activo de una organización: el conocimiento.

Por último, la metodología a implementar en la investigación se evidencia por medio de un enfoque cualitativo, el cual es definido por Roberto Hernández Sampieri, Carlos Fernández y María Baptista (2014), como la investigación enfocada en entender los fenómenos a través de la exploración que se realiza desde la perspectiva de quienes hacen parte de un ambiente natural y la relación que mantienen con el entorno (p.358); asimismo,

El enfoque cualitativo se selecciona cuando el propósito es examinar la forma en que los individuos perciben y experimentan los fenómenos que los rodean, profundizando en sus puntos de vista, interpretaciones y significados. (p.358)

Con el enfoque cualitativo en el desarrollo de la investigación es posible comprender el fenómeno que explica la gestión del recurso humano y su influencia en la productividad de una organización; por eso, se define como instrumento de investigación a la revisión documental que permite seleccionar los documentos, escritos, crónicas, estudios y demás documentos que hacen parte de las fuentes primarias como referencias de donde se extrae información útil para dar respuesta la pregunta de investigación, además, se conocen y definen otros conceptos relacionados con el tema objeto de estudio y en la comprensión del fenómeno planteado y estudiado.

El Recurso Humano y su Aporte en las Organizaciones

A primera vista, el recurso humano es el termino como se reconoce en la actualidad al talento humano que hace parte de una organización, el mismo que integra las plantas de producción y los espacios administrativos dentro de las empresas; no obstante, este es un concepto que va más allá de lo que el pensamiento común considera como su definición porque las personas que hacen parte de una organización no siempre han tenido la misma connotación ya que antes solo eran visto como los empleados que ejercían un cargo y cumplían una labor para que la empresa y sus dirigentes pudieran conseguir las metas propuestas, este pensamiento cambio ya que ahora son vistos como el activo más importante de la organización, aquel que aporta conocimiento y experiencia y el más importante a la hora de cumplir con los objetivos de una empresa ya que si ellos no realizan bien su trabajo no será posible conseguir lo que se propone en el plan empresarial.

Sin embargo, hablar sobre recursos humano necesita el conocimiento previo del concepto desde el punto de vista de autores como González Gatica (2005) citado por Montoya y Boyero (2016), quien define al recurso humano como:

el elemento fundamental para la ventaja competitiva y por lo tanto éste se constituye en un componente esencial para cualquier tipo de institución. Este elemento común es el gran diferenciador que hace que haya competitividad puesto que esta debe demostrarse, debe medirse y se debe comparar. González (2005) citado por (Montoya y Boyero, 2016)

Esta apreciación hecha por Rodolfo González aplicada a la realidad organizacional contemporánea demuestra la importancia que el recurso humano ha tomado en la productividad de una empresa, en el desarrollo de capacidades para que una empresa se poseione en un

mercado o en la sostenibilidad de alguna organización que se enfrenta al entorno cambiante que la sociedad actual produce con sus “necesidades”, dentro de la definición de recurso humano también se logra percibir que, desde la perspectiva de González (2005), la contribución del recurso humano está en la posibilidad de ser más competitivos.

La afirmación hecha por Rodolfo González (2005) y citada en el párrafo anterior no explica la manera como los colaboradores logran esta competitividad, entonces, es allí cuando la forma como se desarrolla la gestión del talento humano en la organización toma protagonismo en la investigación ya que este es un proceso que ha asumido cambios a los que paulatinamente se ha visto obligado a adaptarse para continuar vigentes en el mercado, lo que a su vez, lleva a la transformación de la perspectiva que se tenía de la gestión humana en las empresas, es decir, a la manera como el personal era reclutado y a la implementación de estrategias para motivarlos y retenerlos para mejorar la productividad empresarial y el cumplimiento de las metas propuestas.

Pero, la contribución del talento humano en las organizaciones va más allá de los resultados, muchas veces son las responsables de la calidad de vida del trabajador (Prieto, 2013), también, son los que plantean desde su conocimiento las estrategias que pueden ser de utilidad para la empresa, por ende, se convierten en un activo valioso que a través de la transmisión del conocimiento genera nuevas ideas y otras innovadoras que aseguran a la organización la sostenibilidad que tal vez la rentabilidad no consolida.

De la misma forma que Pedro Prieto (2013), Gregorio Calderón Hernández (2006) resalta la importancia que tiene el tanto humano en las organizaciones desde una perspectiva en la que convergen tres aspectos importantes para las organizaciones contemporáneas, estas son: el reconocimiento del saber para la generación de riqueza, la valoración de los activos intangibles

de la empresa y por último, las nuevas estrategias organizacionales basadas en la competitividad (p. 11).

Hasta ahora, a partir del pensamiento de Gregorio Calderón (2006) se determina que el recurso humano es sinónimo de competitividad dentro de una organización, por eso, se determina inicialmente que es la herramienta por la que la empresa se mantiene vigente dentro de un mercado, también, la posibilidad con la que cuenta una organización para crear valor en sus productos y servicios y por ende, un nivel de competitividad que se mide a través de la transmisión de conocimiento y, desde la perspectiva de Calderón (2006), siendo conscientes de la relación interdependiente que existe entre el comportamiento de los colaboradores, la rentabilidad de la empresa y la productividad, tres factores importantes a la hora de marcar el éxito para una organización.

De la misma forma, cuando se trata de estudiar los aportes que el talento humano hace a la gestión empresarial y también, la importancia que este tiene dentro del éxito organizacional, muchos estudiosos se preocupan por crear investigaciones académicas a través de las cuales logran determinar cuál es la contribución de los empleados en las organizaciones, es así como desde la investigación realizada por Sergio Rangel (2006) se determina que el aporte de la labor ejercida por los trabajadores se evidencia en la relación existente entre el desempeño del talento humano y el éxito organizacional.

Según Sergio Rangel (2006), el papel del colaborador en las organizaciones ha evolucionado al mismo tiempo que lo han hecho las necesidades de cada empresa y de la sociedad misma, solo así se dio un lugar privilegiado a la experiencia y a la información dentro de la estrategia organizacional, razón por la que los aportes de los empleados trascendieron del

ámbito operativo al administrativo, para ser más exactos, a procesos como “el reclutamiento, la selección y la capacitación aunque en una función más extendida” (p.14).

Pero, desde la perspectiva de Rangel (2006) el aporte del talento humano no queda ahí, es así como su investigación expone la contribución del talento humano al nivel estratégico de las organizaciones en donde surge la gestión del talento humano y con ella, “la metamorfosis de administración de personal a administración de recursos humanos” (p.14), evidenciando que el aporte del recurso humano a las organizaciones también es visto como un “agente de cambio” que promueve nuevas acciones dentro de la dirección estratégica de la organización.

Es así como tomando como base el pensamiento de Rodolfo González (2005) y de Gregorio Calderón (2006) se identifica un aporte del recurso humano encasillado en la gestión operativa de la organización, en la manera como se evidencia el sentido de pertenencia y compromiso del empleado con la organización a través de la productividad de cada colaborador y su contribución en la meta organizacional.

Sin embargo, la contribución del talento humano también se encuentra en el área administrativa desde el momento mismo en el que se forja la creación de una dirección o departamento concentrado en pensar en el bienestar del empleado como una manera de exponer la importancia que tiene el talento humano en cada organización y también, en la evolución del pensamiento empresarial, en una gestión basada en el humanismo y en la gestión de cambio que se da por medio de la necesidad de motivar la productividad del talento humano en favor de la organización.

Es entonces posible pensar que son precisamente los aportes del talento humano que se evidencian en el conocimiento, en la gestión organizacional, en la imagen empresarial y en la

calidad de los productos y servicios que poseen a la empresa los que llevan a considerar la gestión del talento humano como la herramienta para desarrollar el talento de los colaboradores y retener a aquellos que ayudan a la innovación y liderazgo dentro de la organización, factores importantes a la hora de determinar las acciones que llevan al éxito empresarial.

La selección de personal por competencias y sus beneficios para las organizaciones

La definición del término “competencias” las establece como una “característica subyacente de un individuo que esta causalmente relacionada a un desempeño efectivo o superior en un trabajo” (Díaz y Arancibia, 2002, p. 208). Mertens (1996, p.61) referido por Díaz y Arancibia (2002), indica que la competencia es la "capacidad real para lograr un objetivo o resultado en un contexto dado" (p. 208).

Las competencias como enfoque para la formación profesional y el desempeño laboral tienen una alta relevancia en el contexto actual, un ámbito globalizado, con complejo nivel competitivo e interesado en la innovación permanente, flexibilidad para el cambio, así como, la generación de aspectos diferenciadores que posicionen al profesional o la organización para la cual trabajan, esto se precisa en lo afirmado por Díaz y Arancibia (2002) en torno a la visión de las competencias “como una de las formas de resolver tales demandas, ya que parte de la premisa de buscar ventajas competitivas a partir de las personas”.

Lo anterior significa que, son las personas el medio para conseguir esas capacidades que le permitan a la organización sobresalir frente a sus pares, en un entorno en el que además los competidores aparecen constantemente, porque no solo en el mercado interno, sino desde los que provienen de otros países, la intención es lograr la preferencia del comprador a través de esos

aspectos que no son imitables o que les dan la ventaja frente a otros proveedores de artículos o servicios.

En consecuencia, el enfoque por competencias hace una relación entre las necesidades del contexto y las capacidades con las que cuentan las personas para satisfacerlas como una forma de asociar el entorno socio económico y las capacidades que tienen los trabajadores para construir el escenario ideal, o al menos, el esperado (Díaz y Arancibia, 2002). Igualmente, contar con competencias supone para el empleado la posesión de “motivos, rasgos, habilidades, aspectos de la autoimagen o del rol social, o un cuerpo de conocimientos que la persona utiliza” (p.208).

Esto involucra el conocimiento, pero también el saber hacer en donde inciden los comportamientos, conductas y formas de ejecutar los procedimientos, que como es fácil inferir, van a impactar también en el apropiado desarrollo de las actividades internas de la organización y con ello, en el logro de los objetivos con resultados que en últimas se reflejen en temas de rentabilidad y supremacía en el mercado.

Proceso de selección de personal por competencias

Por otro lado, la selección por competencias hace referencia a los procesos de reclutamiento e incorporación de personal basado en los conocimientos y habilidades que posee y la manera como estos cumplen con el perfil esperado para determinados cargos; por eso, las empresas se preocupan por “escoger al candidato más idóneo para un cargo específico, teniendo en cuenta su potencial y capacidad de adaptación” (López R. , 2010).

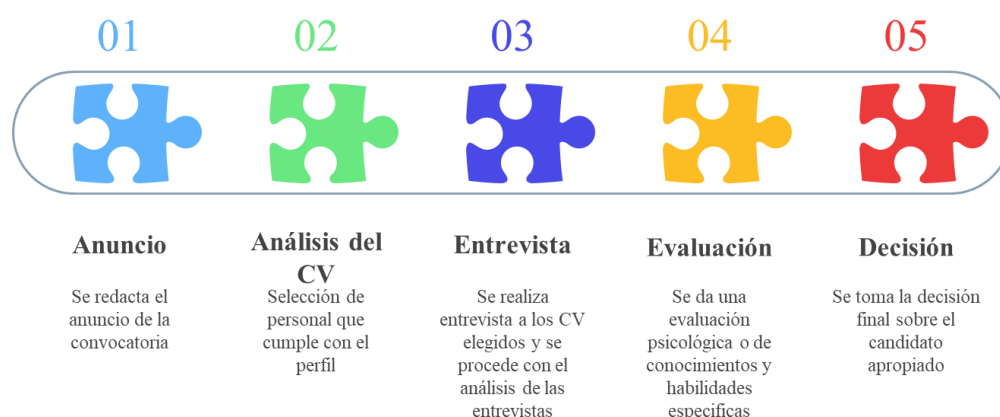
Así mismo, la selección de personal por competencias es una labor que se relaciona con el departamento o dirección de talento humano de una organización, demostrando una vez más la priorización que existe frente al talento humano y la necesidad de planificar procesos

relacionados con “el reclutamiento, la capacitación, el desarrollo y planes de carrera, remuneración, higiene y seguridad del empleado y la auditoría y sistemas de información” (p.130).

Es importante tener en cuenta que los procesos de selección por competencias pueden responder a necesidades de reclutamiento e incorporación interna y externa, es decir, para empleados que ya hacen parte de una organización o para otros que no, eso sí, teniendo clara la necesidad de contar con los requisitos, las competencias y el conocimiento que desde el departamento de recursos humanos han establecido para el cargo a ocupar.

El proceso de selección de personal por competencias es el siguiente:

Figura 1. Proceso de selección de personal por competencias



Nota. Elaboración propia basado en información obtenida de (López R. , 2010).

Por lo mencionado antes, para el aspirante o el trabajador que participan en los procesos de selección, el enfoque por competencias exige una formación basada en el mismo modelo, considerando también que cada empleado, conforme al entorno cambiante, también debe ajustarse a procesos de formación continuada, complementado con precisiones frente a lo que se espera de ellos. El proceso de selección no se aborda desde los títulos o los diplomas, sino desde

las necesidades organizacionales y las conductas que presentan los aspirantes a una plaza laboral que pueden contribuir a la consecución de las metas organizacionales (Díaz y Arancibia, 2002).

Beneficios de la selección de personal por competencias para las organizaciones

De acuerdo con Ricardo López (2010), cuando las empresas recurren a la selección de personal bajo el método de competencias, espera encontrar empleados que, más allá de un título se necesita de habilidades especiales que el colaborador pone en práctica a través de sus funciones en favor de su productividad y de los resultados de la empresa.

También, Ricardo López (2010) menciona que, cuando se maneja una gestión del talento humano basada en las competencias de forma adecuada y ajustándose a las necesidades de la organización, es posible que este proceso se convierta en una relación ganar-ganar porque en él, gana el empleado que puede desempeñarse en el cargo que quiere y sacando a flote sus fortalezas y al mismo tiempo, la organización se asegura de cumplir con las metas por medio del desempeño favorable y productivo del empleado que al mismo tiempo, como consecuencia del compromiso que siente con la organización, de los incentivos que recibe y de la gestión humanista de la Dirección de Talento Humano, va a trabajar buscando siempre los mejores resultados.

Sin embargo, es importante tener en cuenta que los errores que cometan las empresas pueden ser determinantes en sus objetivos, argumento que le da mayor peso a lo que significa la selección del talento humano y, por lo tanto, su propósito se establece en escoger al “candidato más idóneo para un cargo específico, teniendo en cuenta su potencial y capacidad de adaptación” (López J. , 2010).

Contribución de la Inteligencia Emocional en la Gestión del Talento Humano Organizacional

La Inteligencia Emocional es un concepto que se relaciona con el manejo de las emociones que producen situaciones de la vida diaria de las personas, las cuales, pueden generar consecuencias favorables o desfavorables si se tiene en cuenta que a veces los empleados toman decisiones y actúan bajo la influencia de sentimientos como la rabia o la tristeza, lo que posteriormente va a generar resultados que afectan a la organización también.

Sin embargo, es importante tener una visión más técnica sobre el concepto de inteligencia emocional, por eso, teniendo en cuenta los aportes hechos por Sandra Cano y Marcela Zea (2012), quienes la definen como la capacidad de identificar y administrar adecuadamente las emociones como factor clave para la planeación y toma de decisiones.

Para el estudio de este tema, es preciso observar la inteligencia emocional desde la perspectiva de Rafael Bisqerra y Núria Pérez (2007), autores que citan a Salovey junto a Sluyter (1997), quienes plantean un concepto basado en cinco competencias: la cooperación, asertividad, responsabilidad, empatía y el autocontrol. Cada una de estas competencias observada desde la perspectiva de las organizaciones y la gestión del recurso humano se observa de la siguiente manera: La cooperación que se entiende como “capacidad para aguardar turno y compartir en situaciones diádicas y de grupo” (p. 68) demuestra la necesidad de que el empleado trabaje siguiendo la idea de trabajo en grupo y de paciencia, solo así evita que se generen malos entendidos y una serie de “competencias” entre los empleados.

Por otro lado, el asertividad que hace referencia a:

mantener un comportamiento equilibrado, entre la agresividad y la pasividad. Esto implica la capacidad para defender y expresar los propios derechos, opiniones y sentimientos; decir “no” claramente y mantenerlo; hacer frente a la presión de grupo y evitar situaciones en las cuales uno puede verse coaccionado; demorar actuar o tomar decisiones en estas circunstancias de presión hasta sentirse adecuadamente preparado, etc. (p.73)

Lo que aplicado al objetivo de la investigación demuestra que la inteligencia emocional por medio de la asertividad ayuda a que el empleado no genere actitudes que fomenten un clima laboral negativo, eso sí, siempre defendiendo su opinión y punto de vista, argumentando con sus actos la manera como aporta con las metas organizacionales; también se encuentra dentro de las competencias de Salovey la responsabilidad, vital en el comportamiento ético que debe caracterizar a cada empleado y por ende, a la gestión del talento humano que debe ser quien responda por el bienestar del empleado, por el buen entorno laboral y el incentivo para los buenos resultados.

La empatía es importante dentro de la gestión del talento humano organizacional, esto teniendo en cuenta que es importante ponerse en los zapatos del otro para entender su posición y sentimientos, pero, esto no quiere decir que se debe renunciar a la posición propia y a los pensamientos que cada empleado tiene frente a una situación o emoción, lo que también es aplicable desde la gestión y planeación de la Dirección de Talento Humano de la organización; por último, está el autocontrol, una de las competencias más importantes porque es la que permite al empleado y a los mismos integrantes de la Dirección de Talento Humano vivir en un ambiente laboral sano, actuar según lo que es éticamente aceptable y evitar que las consecuencias de las que se habló al iniciar este título puedan presentarse, es decir, del auto

control depende qué tanto van a influir las emociones y la posición personal en determinada situación y también, las consecuencias que se deriven de la toma de decisiones que haga el empleado.

La Gestión del Talento Humano como gestora de la Inteligencia Emocional

Ya está claro que la inteligencia emocional es intrínseca a un grupo de competencias que deben caracterizar a los empleados de una organización y por ende, a la Dirección de Talento Humano o la oficina que haga sus veces dentro de una institución, entonces, es precisamente esta área de las empresas la que debe convertirse en el motor de la inteligencia emocional por medio de las estrategias que al ser implementadas generan un valor agregado para el empleado y entiende la importancia que su gestión tiene desde el cumplimiento de lo que Gregorio Calderón (2006) identifica como una “función estratégica en la dirección de las organizaciones” (p. 10).

Es entendible entonces que la Dirección de Talento Humano, bajo su función de líder en la gestión del talento humano, también debe ser la promotora de actividades y elementos con los que la inteligencia emocional y las competencias de Salovey (la cooperación, asertividad, responsabilidad, empatía y el autocontrol) aplicadas a esta se conviertan en un pilar que rijan la gestión del área de talento humano y en la directriz que se refuerce continuamente dentro del grupo de colaboradores que exponen que la contribución de la inteligencia emocional en la gestión del recurso humano es la capacidad de trabajar en grupo, de ser productivos y de cumplir las metas organizacionales como parte del proyecto de vida y profesional.

Conclusiones

El desarrollo de cada una de las temáticas planteadas como parte de la investigación expuesta en este documento permite concluir inicialmente que el aporte que hace el recurso humano a las organizaciones se ha convertido con el paso de los años en el mayor activo de las empresas que reconocen en el conocimiento empírico, el manejo de la información y el liderazgo una herramienta que ayuda con la consecución de las metas y logros de una organización; así mismo, es importante tener claro que la contribución de los empleados no se queda solo en el área operativa o administrativa, la dirección estratégica también es un punto vital en el cual, el recurso humano indirectamente influye y lleva a la organización a ser más competitiva generando estrategias con las que además de fortalecer su talento humano, también consigue mantenerse en pie en un mundo globalizado y en mercados complejos.

De la misma forma, la selección de personal por competencias se convierte en una estrategia que asegura a la empresa la vinculación a los diferentes cargos de personas que cuentan con competencias que aseguran el cumplimiento transparente y exitoso de una función que aporta a las metas de la empresa, así mismo, las competencias de un empleado pueden ofrecer la recursividad y el liderazgo que posiblemente no se aprende en el aprendizaje académico de diferentes temas pero si en la experiencia necesaria para enfrentar un entorno cambiante y exigente.

Entre tanto, la inteligencia emocional es una herramienta que ha contribuido para mejorar el clima laboral en las organizaciones, también, para generar relaciones interpersonales que posteriormente se convierten en la base de la cooperación, la empatía, el autocontrol y otras competencias propuestas por Salovey y Sluyter que ayudan en la gestión de cada persona y del área de talento humano, solo con el buen ambiente en la organización se va a generar sentido de

pertenencia y se va a trabajar con más interés por los objetivos que la organización se propone y que alinea con el proyecto de vida y profesional de quienes hacen parte de su fuerza laboral.

Referencias

- Armas, Y., Llanos, M., & Traverso, P. (2017). *Gestión del Talento Humano y Nuevos Escenarios Laborales*. Samborondón, Ecuador: Universidad ECOTEC. Obtenido de <https://www.ecotec.edu.ec/content/uploads/investigacion/libros/gestion-talento-humano.pdf>
- Bisquerra, R., & Pérez, N. (2007). Las competencias emocionales. *Educación XX1*, 10, 61-82. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/706/70601005.pdf>
- Calderón, G. (2006). La gestión humana y sus aportes a las organizaciones colombianas. *Cuadernos de Administración*, 19(31), 9-55. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/205/20503102.pdf>
- Cano, S., & Zea, M. (2012). Manejar las emociones, factor importante en el mejoramiento de la calidad de vida. *Revista Logos, Ciencia & Tecnología*, 4(1), 58-67. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/5177/517751763003.pdf>
- Díaz, R., & Arancibia, V. (2002). El Enfoque de las Competencias Laborales: Historia, Definiciones y Generación de un Modelo de Competencias para las Organizaciones y las Personas. *Arancibia*, 207-214.

González, R. (2005). *Creando valor con la gente : un modelo para generar ventaja competitiva*.

México: Norma.

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. d. (2014). *Metodología de la Investigación* (Sexta Edición ed.). México D.F., México: McGrawHill Education.

López, J. (2010). La selección de personal basada en competencias y su relación con la eficacia organizacional. *Perspectivas*, 129-152. Obtenido de

<https://www.redalyc.org/pdf/4259/425941230007.pdf>

López, R. (2010). La Selección de Personal Basada en Competencias y su Relación con la Eficacia Organizacional. *Perspectivas*(26), 129-152. Obtenido de

<https://www.redalyc.org/pdf/4259/425941230007.pdf>

Montoya, C., & Boyero, M. (2016). El Recurso Humano Como Elemento Fundamental Para la Gestión de Calidad y la Competitividad Organizacional. *Revista Científica "Visión de Futuro"*, 20(2), 1-20. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/3579/357947335001.pdf>

Prieto, P. (2013). *Gestión del Talento Humano Como Estrategia para la Retención de Personal*.

Obtenido de

<https://repository.udem.edu.co/bitstream/handle/11407/160/Gesti%C3%B3n%20del%20talento%20humano%20como%20estrategia%20para%20retenci%C3%B3n%20del%20personal.pdf?sequence=1>

Prieto, P. (2013). *Gestión del Talento Humano como estrategia para la retención del personal*.

Obtenido de

<https://repository.udem.edu.co/bitstream/handle/11407/160/Gesti%C3%B3n%20del%20talento%20humano%20como%20estrategia%20para%20retenci%C3%B3n%20del%20personal.pdf?sequence=1>

alento%20humano%20como%20estrategia%20para%20retenci%C3%B3n%20del%20per
sonal.pdf

Rangel, S. (2006). La Importancia del Recurso Humano en la Estrategia de las Organizaciones.

27. Bogotá, Colombia: Universidad de la Sabana. Obtenido de

<https://core.ac.uk/download/pdf/47068499.pdf>