
Diseño de los procesos de gestión humana desde una visión estratégica en una pyme: estudio de caso

Autor (es)

Omaira Álzate Zuluaga
omaira.alzate@udea.edu.co
Especialista en psicología organizacional
Medellín – Colombia

Patricia Hernández Aguirre
patricia.hernandez2@udea.edu.co
Especialista en psicología organizacional
Medellín – Colombia

Edwin Octavio Ciro Gallo
edwin.ciro@udea.edu.co
Magister en administración, Universidad de Antioquia
Medellín – Colombia

Recibido

01 de mayo de 2023

Aceptado

21 de noviembre de 2023

Resumen

El talento humano es quien hace posible la existencia de las empresas, y para ser reconocido como tal, las organizaciones en algún momento de su proceso de evolución y de crecimiento, deben tomar la decisión de estructurar un área de gestión del talento humano que se responsabilice de integrar y encausar las capacidades y habilidades de las personas para posibilitar el logro de los objetivos estratégicos de la organización. Y al mismo tiempo llevar a las personas a sentirse satisfechas y motivadas dentro de la misma. En el presente estudio, se tuvo como objetivo presentar una propuesta de una estructura de gestión humana estratégica en una pyme en Antio-

quia Colombia, donde el desarrollo metodológico fue de corte cualitativo y de orden descriptivo, partiendo de una revisión documental de los modelos que presentan varios autores y al mismo tiempo, indagando al interior de la organización el nivel de desarrollo de estos procesos. Como resultado, se presentó una propuesta acorde al tamaño y necesidades de la pyme, con cuatro procesos que van desde la planeación de la organización y el talento, ingreso y adaptación del talento, talento y cultura y calidad de vida; procesos que llevan al desarrollo del área y de los objetivos de la organización.

Palabras clave

Gestión humana funcional, gestión humana estratégica, modelos de gestión humana.

Abstrac

Human talent is what makes the existence of companies possible, and to be recognized as such, organizations at some point in their evolution and growth process, must make the decision to structure a human talent management area that is responsible for integrating and channeling the capabilities and skills of people to enable the achievement of the strategic objectives of the organization. And at the same time lead people to feel satisfied and motivated within the organization. The objective of this study was to present a proposal for a strategic human management structure in an SME in Antioquia Colombia, where the methodological development was qualitative and descriptive, based on a documentary review of the models presented by several authors and at the same time, inquiring within the organization the level of development of these processes. As a result, a proposal was presented according to the size and needs of the SME, with four processes ranging from the planning of the organization and talent, entry and adaptation of talent, talent and culture and quality of life; processes that lead to the development of the area and the objectives of the organization.

Keywords:

Functional human management, strategic human management, human management models.

Cómo citar

Álzate Zuluaga, O., Hernández Aguirre, P., & Ciro Gallo E. O. (2024). Diseño de los procesos de gestión humana desde una visión estratégica en una pyme: estudio de caso. *Punto de Vista*, 14 (21), 5-24.

Introducción

Los procesos de gestión humana son diferentes según el tamaño de la empresa, en las pymes tienden a desarrollarse de manera funcional, desarrollando éstas o algunas actividades administrativas como: reclutamiento, selección, contratación, inducción y capacitación, entrenamiento, remuneración, evaluación y desvinculación, mientras en las empresas que van reconociendo la importancia de la gestión humana hacen que esta trascienda los procesos administrativos y se convierta en un área estratégica para la organización. (Calderón, Naranjo, & Álvarez, 2010).

Ulrich (1997), expone cuatro roles de la gestión humana estratégica, dentro de los que se tienen: i) gestión de los recursos humanos estratégicos, ii) gestión de la transformación del cambio, iii) gestión de la infraestructura del negocio y i) gestión de la contribución del empleado. Por otro lado (Parra & Müller, 2017), proponen mirar la gestión humana articulando estas dimensiones como son: el entorno económico, social, político y tecnológico; la naturaleza del negocio; la concepción del hombre; las políticas y directrices; la tecnología, el tamaño, complejidad y fase de la organización.

En el tema de gestión del talento humano, se pretende dar respuesta a procesos efectivos dentro de las organizaciones, que permitan cumplir el propósito del área.

En los empresarios y gerentes de las pymes colombianas, se presenta falta de conciencia para darle la importancia que debería tener el área de recursos humanos como motor central de la organización; es común encontrar en las pymes que el gerente o director es quien realiza muchas de las actividades de esta área las cuales generalmente se desarrollan de manera no conveniente.

Una organización carente de una unidad de recursos humanos resulta contraproducente, tanto para el empleado, como para el empleador. Todo esto conlleva a una grave deficiencia a nivel administrativo, debido a que cada contratación equivocada equivale a un gasto para la empresa. Por tanto, el departamento de recursos humanos suele ser el engranaje principal. Su función le permite gestionar de manera más adecuada las actividades del personal, del mismo modo en que administra los detalles legales, laborales y de nómina (Rocha & Rodríguez, 2015).

Algunas de las desventajas de no disponer de una unidad de recursos humanos, es el riesgo de pérdida de control de gestión y administración de la empresa, posibles problemas de comunicación, amenaza a la confidencialidad y a la seguridad de la información interna, problemas laborales, jurídicos y tributarios, excesiva rotación, fuga de talento, inflexibilidad laboral, incertidumbre y falta de objetivos con respecto a las metas, todos estos factores pueden impactar negativamente, desmotivando a los empleados y hasta el descenso del rendimiento y la productividad.

Por otro lado, dentro de las ventajas que trae la implementación del área de talento humano se encuentra la mejora en la comunicación organizacional, creación de una cultura de comunicación abierta y retroinformación recurrente, mejora continua, gestión del cambio, fomento del desarrollo, la innovación y aumento en rentabilidad. (Yáñez, 2018).

Las áreas de gestión humana en las pymes se convierten en una herramienta movilizadora de recursos internos y en ventaja competitiva en la medida que se integren y entrelacen con el propósito de la organización (Pantoja, 2019).

Entre los retos que tiene una organización que implemente una gestión humana estratégica se pueden nombrar: i) contribuir a la formación y desarrollo de la estrategia empresarial, ii) promover el liderazgo que fomente el entendimiento de las metas enfocadas en la estrategia, iii) comunicación permanente de la estrategia a todos los empleados, iv) buscar alinear los objetivos personales y de equipo con los de la organización, v) retroalimentación permanente que permita enfocar la estrategia, vi) establecer programas de reconocimiento para direccionar el desempeño hacia los objetivos deseados. (Bognanno & Calfee, 1998, Citado por Ospina, 2021).

Una estructura de gestión humana estratégica en la pyme objeto de estudio, va a beneficiar en primera instancia al área administrativa, ya que le va a posibilitar una visión clara para llegar a las personas y articular la dirección estratégica de la organización; de igual manera, va ser un área que gestione las personas para el logro de los objetivos organizacionales.

En segunda instancia, va a traer grandes beneficios a las personas que hacen parte de la organización y de todas las personas que lleguen a la misma; a través de esta área se va gestionar adecuadamente el desarrollo de las personas potencializando y visibilizando las competencias de los colaboradores.

En tercer lugar, va a traer grandes ventajas para los líderes de nivel medio, al tener un apoyo visible y claro para gestionar todo lo concerniente a las personas, tener claridad en los roles y contar con un área aliada que promueva pautas para el cumplimiento de los objetivos organizacionales. De igual manera, las personas que actualmente desarrollan procesos funcionales de gestión humana, se van a articular a una estructura organizada y estratégica de ges-

ción humana que dé claridad a las actividades y responsabilidades, así como a la estructura y objetivos del proceso. En este sentido, el objetivo del presente estudio es diseñar una estructura de gestión humana estratégica, para la pyme. Identificando los diferentes modelos teóricos existentes, de los procesos de gestión humana en las organizaciones, contrastando los procesos del talento humano, desde una visión funcional y estratégica, caracterizando las actividades de gestión humana de la pyme en función de los modelos de gestión humana estratégicos y definiendo los procesos de gestión humana estratégica, sus objetivos, líneas y actividades de la pyme.

El estudio de caso tiene el siguiente orden: en la primera sección se presenta la introducción; en la dos se da a conocer el marco referencial; la tercera muestra la metodología empleada; la cuarta expone los resultados obtenidos; la quinta presenta la discusión; y, finalmente, en la sexta se presentan las conclusiones.

Marco referencial

Concepto de gestión humana

Gestión humana, es la encargada de procurar la mejor elección, desarrollo y organización de los seres humanos en una empresa, brindando satisfacción en el trabajo y buscando el mejor rendimiento (García, 2009), dicho de esta manera, gestión humana es el área encargada de dar la directriz a los procesos que involucran a las personas para integrar cada puesto de trabajo en el rol correspondiente dentro de la organización, de tal manera que haya satisfacción para la empresa y para las personas.

Procesos de gestión humana

Son los grandes procesos que agrupan varias actividades que tienden a cumplir un objetivo dentro del área de talento humano y que buscan dar una respuesta a una parte del proceso; para asegurar y garantizar el éxito en los otros procesos, (García, 2009), hace un análisis de la forma como varios autores han estructurado los procesos y destaca cinco macro procesos los cuales se mencionan a continuación:

1. Organización y planificación del área de gestión humana

Consiste en la estructuración de la planeación a corto, mediano y largo plazo de las necesidades y proyecciones que tiene la organización que posibilite el buen desarrollo y óptimo funcionamiento de los procesos y que necesariamente tenga en cuenta los objetivos de la organización. Estos a su vez incluyen:

Objetivos y políticas del área de gestión humana

(Rodríguez et al., 2014), lo expresa como un conjunto de criterios generales que orientan la acción y al mismo tiempo se fijan límites y enfoques bajo los cuales habrá de realizarse, todos los procedimientos concernientes a las personas dentro de la organización y que serán un parámetro de actuación para los líderes.

Estructuración de cargos y funciones

Esta parte deberá contener la especificación del contenido del puesto, los métodos de trabajo, las relaciones con los demás puestos, a quien reporta y a quien supervisa (Chiavenato, 2007). Esta información puede ser estructurada por el área de gestión humana con el apoyo de otras áreas que tengan el conocimiento requerido y valiéndose de los instrumentos necesarios para obtener la información

como: Observación, cuestionarios, entrevistas (García, 2009). En la estructuración de cargo también debe llevar incluido el perfil el que indicará cuáles son los requisitos que valida el área de gestión humana para la persona que llegue a desempeñar el cargo.

Marco legal

Hace referencia a todas las leyes y normas que deben seguir las empresas en materia laboral, en el caso de Colombia se debe observar y cumplir con el Código Sustantivo del Trabajo, la Ley 50 de 1990 Reformas al CST, la Ley 100 de 1993 Sistema de Seguridad Social Integral, La ley 789 de 2002 sobre Reforma Laboral, la Ley 1010 de 2006 de Acoso Laboral, y demás leyes que se emane del ministerio de protección social.

2. Incorporación del Talento

La gestión de recursos humanos ha sido definida como la filosofía, las políticas, prácticas y procedimientos relacionados con la gestión y dirección de las personas dentro de la organización. Este concepto tan amplio incluye estrategias, decisiones, operaciones y prácticas para hacer una gestión efectiva de los empleados que se incorporan y conseguir de este modo los objetivos organizacionales. Uno de los principales objetivos de la gestión de recursos humanos es incorporar y añadir el máximo valor a la plantilla desde el recurso humano, no sólo se trata de bienes y servicios que proporciona la empresa, junto con la mejora de la calidad de vida de los empleados.

La gestión del talento humano, se apoya en procesos fundamentales para el desarrollo de sus operaciones, los mismos se asumen en esta investigación, como esenciales y analizándolos desde una perspectiva tradicional, se concentran en: reclutamiento-

to, selección, capacitación, recompensa, evaluación de desempeño (Chiavenato, 2007).

Atracción

Proceso de comunicación donde la organización divulga y ofrece oportunidades de trabajo al mercado de recursos humanos. Representa un proceso de comunicación en dos vías: comunica y divulga oportunidades de empleo, al mismo tiempo que atrae a los candidatos al proceso de selección.

Selección

Consiste en escoger a los mejores candidatos que se postulan para la organización. Está compuesto por una secuencia de etapas con varias opciones. La evaluación de los resultados de la selección es importante para determinar su costo operacional y los beneficios que ofrece.

Inducción

Alles (2006) hace referencia a dos etapas de la inducción la primera es la presentación de la organización con toda su estructura organizativa y estratégica donde se comparte información de la empresa como historia, misión, visión, objetivos, políticas organigrama, productos, normas entre otros. Y la otra parte de la inducción hace referencia al puesto de trabajo buscando desarrollar el conocimiento sobre funciones, responsabilidades y actividades relacionadas con su labor.

Capacitación

Proceso sistemático de mejora del comportamiento de las personas para que alcancen los objetivos de la organización. La capacitación y el desarrollo constituyen procesos de aprendizaje, modificando el comportamiento de las personas por medio de cuatro tipos de cambios: transmisión de información, desarrollo de habilidades, de actitudes y de conceptos.

Recompensa

Retribución, premio o reconocimiento por los servicios de alguien. La recompensa más común es la remuneración. Existen recompensas financieras y no financieras. Las recompensas financieras pueden ser directas (como el salario directo, los premios y las comisiones) o indirectas (vacaciones, descanso semanal remunerado, gratificaciones, etc.).

Evaluación del desempeño

Da a conocer el valor del desempeño de cada individuo, en función de las actividades que desempeña, de los objetivos y resultados que debe lograr, y de su posible desarrollo; es un sistema que sirve para juzgar, estimar, la excelencia de las cualidades de una persona y, sobre todo, su contribución al desarrollo de la empresa (Chiavenato, 2007).

La gestión del desempeño determina el nivel de calidad con el que los empleados y los equipos desempeñan sus funciones; se asume como el desenvolvimiento de cada una de las personas o individuos, el cual debe estar ajustado a las exigencias y requerimientos de la empresa, de tal manera que sea eficiente, eficaz y efectivo en el cumplimiento de las funciones que se le asignen para el alcance de los objetivos propuestos, consecuente al éxito de la organización.

3. Salud, bienestar y desarrollo de las personas

Para Chiavenato (2007), el concepto incluye tanto los aspectos físicos y ambientales, como los aspectos psicológicos del sitio de trabajo, y asimila dos posiciones antagónicas: la reivindicación del empleado por el bienestar y la satisfacción en el trabajo, y el interés de las organizaciones por sus efectos potenciales en la productividad y la calidad de vida.

Blanch et al., (2003), acuñan la calidad de vida laboral, como el grado de satisfacción y bienestar físico, psicológico y social experimentado por las personas en su puesto y en su entorno de trabajo. Afirman también que ésta debe ser entendida desde una doble dimensión, es decir, a nivel objetivo relacionado con las condiciones de trabajo, y a nivel subjetivo vinculado a las percepciones y valoraciones sobre el mejoramiento de las condiciones laborales, el ambiente social, el clima organizacional y la estructura de oportunidades de promoción.

Seguridad y salud en el trabajo

Por su parte, Rodríguez (2014) concibe la seguridad industrial como seguridad y salud en el trabajo y la define como “el conjunto de medidas técnicas, educacionales, médicas y psicológicas empleadas para prevenir los accidentes, eliminar las condiciones inseguras de ambiente e instruir o convencer a las personas sobre la implantación de medidas preventivas”.

La seguridad y salud en el trabajo, llamada salud ocupacional antes de la Ley 1562 de 2012, nació de la observación y de su aplicación comenzó la prevención de los fenómenos o acontecimientos no explicados y que causaban lesiones o muertes. En la actualidad se habla del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo, SG-SST, cuya política principal es el desarrollo de un sistema lógico y por etapas, basado en la mejora continua.

Actividades de bienestar

La calidad de vida laboral está estrechamente relacionada con los procesos de salud y bienestar que se desarrollen en las organizaciones, en búsqueda de un mejor desempeño de los trabajadores (García, 2009).

García (2009) por su parte, contribuye a esto, los programas de “salud ocupacional que tienen como objetivo reducir los riesgos de salud tanto físicos, biológicos y psicológicos a través del desarrollo de normas y procedimientos de prevención médica o asistencia médica preventiva”

Rodríguez (2014), menciona el plan de higiene y seguridad en el trabajo, que contiene aspectos como: i) motivación al personal sobre seguridad: ésta se basa en orientar adecuadamente a los empleados que ingresan a la organización, destacando aspectos referentes a la seguridad y detallando los procedimientos de trabajos adecuados, mediante la explicación del uso de ropas adecuadas, los posibles peligros a los que se enfrentan, así como verificar la comprensión que el personal tiene de lo encontrado, ii) programas de capacitación: estos programas implican todo lo relativo a la salud y a la seguridad, entre los que figuran los cursos de primeros auxilios, técnicas para la prevención de accidentes, manejo de equipo peligroso y acciones de emergencia, iii) normas de seguridad: es conveniente que se den a conocer reglas y normas de seguridad por medio de reuniones regulares sobre seguridad, iv) campañas de seguridad: establecimiento de campañas con obtención de beneficios por presentar mejores resultados, v) control de accidentes: se requiere analizar el historial de accidentes, para así informar a todos los miembros de la organización.

4. Relaciones con el empleado

Este proceso se ocupa de asegurar las relaciones dentro de las normas legales con los empleados atendiendo sus peticiones y requerimientos y atendiendo el sindicato si lo hubiere; así como la ruptura de la relación laboral de la manera correcta y legal (García, 2009).

Negociación colectiva

Esta actividad aplica en caso de que la organización tenga sindicato, y en este caso se trata de evaluar desde los derechos de los trabajadores y mediar con los intereses de la organización.

Cesación o ruptura

Establece las formas de actuación de la organización cuando un trabajador cesa sus actividades ya sea de manera voluntaria o por que la empresa le haya terminado el contrato por cualquiera de las causales legales. En todo caso el proceso deberá garantizar la actuación de la organización dentro del marco de la ley colombiana.

Proceso de desvinculación

La ruptura laboral hace referencia a la terminación del contrato laboral de un trabajador en la organización, causando así el rompimiento de la relación entre ambas partes. La ruptura laboral es definida por (Gómez et al., citados por García (2009), como la salida de un empleado de la organización, que tiene implicaciones tanto para los empleados como para la misma organización.

La terminación del contrato laboral en Colombia está reglamentada por el Código Sustantivo de Trabajo, que en su Artículo 61, modificado por el Artículo 5 de la Ley 50 de 1990. Establece que ésta se da: i) por muerte del trabajador, ii) por mutuo consentimiento, iii) por expiración del plazo fijo pactado, iv) por terminación de la obra o labor contratada, v) por liquidación o clausura definitiva de la empresa o establecimiento, vi) por suspensión de las actividades del empleador durante más de 120 días, vii) por sentencia ejecutoriada, viii) por decisión unilateral en los casos del Artículo 7 del Decreto Ley 2351 de 1965 y Artículo 6 de esta ley, ix) Por no regresar el trabajador a su empleo, al desaparecer las causas de suspensión del contrato.

Metodología

Para el presente estudio, se identificó que acorde al tipo de información utilizada, fue de corte cualitativo y de orden descriptivo, de acuerdo con el objetivo general planteado.

Según Hernández, Fernández y Baptista (2014), el enfoque cualitativo utiliza la recolección de datos sin medición numérica para descubrir o afinar preguntas de investigación en el proceso de interpretación; con el enfoque cualitativo se tiene una gran amplitud de ideas e interpretaciones que enriquecen el fin de la investigación. Además, dan a entender que una investigación cualitativa permite planteamientos abiertos, no fundamentados en la estadística con un proceso inductivo y recurrente que analiza múltiples realidades subjetivas, donde se aprovecha la interpretación y la contextualización del fenómeno que se está analizando. Por el hecho de analizar y construir sobre estudios previos, así como el hecho de indagar por información dentro de la organización en mención, se encuentra que este método de investigación es el propio para analizar la información y hacer la descripción de resultados.

Dentro del proceso y partiendo de un enfoque de investigación cualitativo, el diseño que se empleó fue descriptivo, por el hecho de que “los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis” (Hernández et al, 2014, p 92).

En la presente investigación, se presentaron las actividades de gestión humana funcional y estratégica descrita por diferentes autores, de tal manera que

también se hizo uso de la revisión documental.

Según Galeano (2018), la investigación documental pretende hacer una revisión cuidadosa y sistemática del tema que se ha elegido buscando estudios, informes de investigación, estadísticas, literatura y documentos, los cuales se revisan y se analizan pretendiendo confrontar y triangular la información, para hallar respuestas a preguntas que, en la medida de lo posible, no hayan sido resueltas y que den solución a los objetivos de la investigación.

Con el fin de identificar los procesos al interior de la organización se hizo uso de la entrevista semiestructurada, estas es descrita por (Hernández, 2014) como una reunión para conversar e intercambiar información entre el entrevistador y el entrevistado, las preguntas se estructuran previamente, sin embargo, en el transcurso del proceso el entrevistador tiene la libertad de hacer preguntas adicionales para precisar los conceptos y obtener más información en un momento determinado; De esta manera, se hizo uso también del diseño transversal, por el hecho de hacer entrevistas para indagar a las personas de la organización por el estado de los procesos en un único momento. Los diseños de investigación transversal tienen como propósito describir variables y analizar incidencias en un momento específico, en este caso abarca sólo un grupo de personas que están inmersas en un proceso específico. (Hernández, 2014) afirma que también es posible utilizar este tipo de diseños en la investigación cualitativa, al realizarse una recolección de la información en un único momento, puntal y determinado.

En el desarrollo metodológico, en primera instancia, se recurrió a la revisión documental de diferentes artículos para re-

colectar la información teórica sobre los diferentes procesos de gestión humana y se indagó sobre conceptos de gestión humana funcional y estratégica, acudiendo a fuentes primarias y secundaria como libros, revistas y artículos sobre gestión humana funcional y estratégica que hayan generado nuevo conocimiento sobre el tema a partir de la investigación, o hayan recopilado información a partir de los hallazgos encontrados, respectivamente.

Posteriormente se hizo un análisis, llevando la información a una base de datos de Excel, que permitió categorizar la información encontrada en las fuentes de información consultada.

Resultados

Modelos de gestión humana

Los modelos de gestión humana, son recientes en la historia de la humanidad ya que es a partir de la revolución industrial donde se da inicio a la necesidad de optimizar el factor humano dentro de las empresas y desde entonces este concepto ha venido avanzando desde lo puramente funcional, de únicamente ver al trabajador como un objeto de producción de riqueza hasta ir determinando las maneras y posibilidades de potenciarlo dentro de la organización como el actor principal para lograr los objetivos y metas de la empresa. Diversos autores han hecho sus aportes para brindar ideas de una estructura que contenga: planes, programas y actividades que posibiliten generar orden dentro de la organización. Cada autor hace una categorización de los procesos que considera importante.

Es pertinente mencionar, que cada organización haciendo una verificación de los modelos existentes y que estén a su alcance, determinarán sus propios modelos.

En esta tabla se busca dar contexto general de lo que algunos autores han presentado y justificado a la hora de estructurar un área de talento humano en una organización:

Tabla 1. Modelos teóricos de los procesos de gestión humana

| Modelos teóricos de los procesos de gestión humana | | |
|---|------|---|
| Autor /modelo | Año | Descripción de actividades claves |
| Modelo de RG de Harper y Linch Mosquera (2021) | 1992 | Inventario de personal, análisis y descripción de puestos; curvas profesionales y promocionales; selección de personal; planes de comunicación; sistema de retribución e incentivos; evaluación del potencial humano; valoración de puestos; Plan de sucesiones; Clima y motivación; formación; evaluación del desempeño; auditoría. Todo articulado desde el plan estratégico con base a una previsión de necesidades y que lleve una optimización de los recursos humanos. |
| Modelo de Werther y Davis (Werther & Davis, 2008) | 2001 | Pone en consideración cuatro tipos de objetivos: Sociales, organizativos, funcionales y personales y considera siete actividades centrales: <ol style="list-style-type: none"> 1. Fundamentos y desafíos 2. Planeación y selección 3. Desarrollo y evaluación 4. Compensaciones y protecciones 5. Relaciones interpersonales 6. relaciones con el sindicato 7. Auditoría y perspectiva global |
| Modelo de Idalberto Chiavenato. (Chiavenato, 2009) | 2002 | Considera la administración de recursos humanos como subsistemas interdependientes: <ul style="list-style-type: none"> Subsistema de control de recursos humanos Subsistema de provisión de recursos humanos Subsistema de aplicación de recursos humanos Subsistema de mantenimiento de recursos humanos Subsistema de desarrollo de recursos humanos |
| Modelo de gestión de recursos humanos de Beer Mosquera (2021) | 1992 | Plantea cuatro subsistemas: <ul style="list-style-type: none"> Flujo de recursos humanos, educación y desarrollo, sistemas de trabajo; compensación laboral |
| Modelo de GRH DPC (diagnostico, proyección y control) Cuesta (2005) | 2005 | Este es un modelo muy integral que tiene su centro en la capacitación de las personas ubicándola como el fin no el medio. La educación y el desarrollo son el referente para los subsistemas y políticas, en los cuales quedan agrupados todos los procesos y actividades. (Cuesta, 2010) |
| Dirección estratégica del capital humano Marta Alles Mosquera (2021) | 2006 | Propone la gestión por competencias con las siguientes subdivisiones <ol style="list-style-type: none"> 1. Atracción selección e incorporación 2. Análisis y descripción de puestos, desarrollo de planes y sucesión, capacitación y entrenamiento, evaluación de desempeño, remuneraciones y beneficios, |
| Dolan et al. (2007) | 2007 | En este modelo parte de tres objetivos para la gestión de recursos humanos: <ol style="list-style-type: none"> 1. Objetivos explícitos: Incluye atraer, retener, motivar y desarrollar 2. Objetivos implícitos: Productividad, calidad de vida en el trabajo y cumplimiento de la normativa 3. Objetivos de largo plazo: Competitividad, resultados de la organización y adaptabilidad. |
| Macro procesos de gestión del talento humano. Mónica García Solarte (2009) hace una recopilación teórica de varios autores y presenta esta estructura de gestión humana articulada desde la estrategia de la organización (García et al., 2009) | 2009 | Este modelo contempla 5 macroprocesos en los que se contienen los procesos y actividades que se desarrollan en el área de gestión humana: <ol style="list-style-type: none"> 1. Organización y planificación: Planeación estratégica, políticas del área, marco legal y análisis y diseño de cargos. 2. Incorporación y adaptación: Requisición y reclutamiento, selección de personal, contratación, socialización e inducción. 3. Compensación, bienestar y salud: Compensación y estructura salarial, incentivos y beneficios, higiene y seguridad y salud, calidad de vida laboral. 4. Desarrollo del personal: capacitación y entrenamiento, desarrollo profesional y planes de carrera, evaluación de desempeño, Monitoreo. 5. Relaciones con el empleado: negociación colectiva, relación con el sindicato, cesación y ruptura laboral. |

Fuente: Elaboración propia

Gestión del talento humano funcional y estratégico

Gestión humana funcional

La organización funcional o de Taylor, llamada así por el promotor de la organización científica para el trabajo Frederick Taylor, consiste en dividir el trabajo y establecer la especialización como forma de trabajo para cada hombre, para que así desde el gerente hasta el obrero, ejecute menores tareas posibles. Se basa en el funcionamiento de la empresa de forma vertical, seccionando a la empresa en departamentos y dificultando con ello su interrelación, perdiéndose de vista a los clientes tanto internos como externos. Se encuentran organizadas, dando prioridad a su propio funcionamiento.

El modelo funcional, establece normas en cada operación de la organización estableciendo comportamientos de los colaboradores ante el quehacer laboral. Expone el porqué de la existencia de la empresa, qué debe hacer y las metas específicas que la organización espera cumplir, es cerrada, jerárquica, estática, con fronteras entre las áreas y lenta al cambio (Ramírez et al., 2019).

Aplica las prácticas que inicialmente estaban centradas en aspectos propios de la función de recursos humanos, como reclutamiento, selección y entrenamiento, sistemas formales para compartir información con los trabajadores, diseño claro del trabajo, participación a nivel local, evaluación del desempeño, esquemas de promoción y compensación (Wright & McMahan, 1992).

El modelo funcional, además, indica la ejecución de las funciones para la consolidación de objetivos, definición de oportunidades en función del comportamiento de los indicadores del sistema de gestión. Sistema de recursos

humanos basados en el control, la minimización de costos, el incremento de la productividad y la eficiencia en las funciones tradicionales de personal como la estandarización, especialización, formalización, rutinización del trabajo y uso de la autoridad jerárquica.

Cuesta (2019), al mismo tiempo, operacionaliza las funciones y la administración de los recursos humanos como los procesos, la información, identifica oportunidades y establece una base para determinar el producto o servicio, atendiendo las condiciones de gasto desde el planear, organizar, dirigir y controlar, para lograr un adecuado proceso administrativo pues cada administrador, sea director, gerente, gestor, jefe o supervisor, debe desempeñar todas esas funciones a través de todas las personas que componen su equipo.

Uno de los mayores exponentes en el área de la administración y recursos humanos es el profesor Idalberto Chiavenato, quien en su libro gestión del talento humano, habla sobre los cambios que en la actualidad está teniendo la estructura organizacional del área de recursos humanos, evolucionando de la organización funcional y tradicional a otros formatos organizacionales que varían dependiendo de las características de la organización. Un formato en equipo hace que cada especialista se vuelva multifuncional, reuniendo varias competencias y organizando el recurso humano en equipos multifuncionales.

La gestión de los recursos humanos es considerada importante para el éxito empresarial, pero se ha vuelto más relevante con el surgimiento del campo estratégico de la disciplina (Wright & McMahan, 1992), lo cual convierte al área ya no en una dependencia encargada de aspectos administrativos y operativos, sino

que le da el carácter de socio estratégico (Ulrich, 1997).

De allí nace la importancia de que el área de recursos humanos no sea sólo un departamento aislado dentro de la empresa, sino que tenga una relación directa con las otras áreas organizacionales, pues definitivamente en cada una de estas áreas hay talento humano que se debe gestionar de la manera más adecuada.

Gestión humana estratégica

El direccionamiento estratégico se entiende como la etapa de planeación en el proceso de la administración estratégica y que surge de la definición de una visión, misión y objetivos que determinan las estrategias que seguirá la organización. (Salavarieta et al., 2004).

El proceso de talento humano en la gestión estratégica, es una herramienta tanto administrativa como operativa, para incrementar posibilidades de éxito cuando se quiere alcanzar lo deseado, evaluación de programas y proyectos, formulación de un plan de desarrollo, implementación de una política, conquista de un mercado, posicionamiento de un producto o servicio, y la resolución de conflictos a través de la puesta en marcha de componentes estratégicos organizacionales, atributos y orientaciones modernas, sobre un enfoque estratégico para los procesos de talento humano (Ramírez et al., 2019).

Por su parte, Wright & McMahan, (1992) refieren que la gestión humana estratégica son un conjunto de políticas y prácticas diferentes pero interrelacionadas por sus actividades, funciones y procesos que apuntan a atraer, desarrollar y mantener los recursos humanos de una firma que está llamada a convertirse en un área estratégica tanto en el desarrollo de ventajas competitivas como en el logro de

objetivos, capacidades y resultados organizacionales. Por consiguiente, las compañías con estilo estratégico de operación, deben enfocarse en construir equipos para suministrar procesos de alto valor y bajo costo, hacer énfasis en la creación y motivación del espíritu de equipo, asegurar que las reglas se conozcan y sean seguidas, medir todo y buscar congruencia entre ésta y la estrategia organizacional (Gubman, 2000).

Por consiguiente, hablar de funciones del área estratégica de recursos humanos, significa conocer el nivel de jerarquía en el cuadro organizacional de quienes dirigen el área y afirman que algunos departamentos de RH, tienen más influencia y realizan aportes estratégicos debido a tres factores: influencia sobre la alta gerencia, relaciones estratégicas y poder sobre la información (Dolan et al., 1999).

En la misma línea estratégica los recursos humanos conllevan cuatro aspectos clave: la gestión del talento como un medio para lograr la ventaja competitiva de la empresa, pretender coherencia entre la estrategia de recursos humanos y la estrategia organizacional, garantizar congruencia entre las diversas prácticas de gestión de recursos humanos y medir los resultados de la gestión del área en función de los resultados de la organización (Calderón, 2004).

Por consiguiente, como valor agregado de la gestión humana estratégica, significa ir más allá de las prácticas funcionales y debe preocuparse por aspectos como trabajo en equipo, participación efectiva, organización del trabajo, relaciones directivos-trabajadores, transparencia en el manejo de la información, enriquecimiento del trabajo, entre otros.

Ahora bien, la cultura de dirección de personas está cambiando desde el paradig-

ma del control a la delegación de poder, de la obediencia hacia la autorresponsabilidad, desde el secretismo hacia la comunicación abierta y clara, y de una visión paternalista del empleado a la búsqueda de la autoexigencia y compromiso de éste. Los nuevos valores de un liderazgo eficaz son la confianza, el trabajo en equipo y la participación.

Todo ello, con el objetivo de que recursos humanos se convierta en una función realmente estratégica para la organización, puesto que el empleado puede convertirse en el protagonista para el cambio y la implementación exitosa de la estrategia, o en el principal agente de obstáculo.

En consecuencia, se puede definir que los elementos estratégicos de una política de recursos humanos son: la gestión por competencias, la gestión del desempeño, la gestión de la motivación, el compromiso y la gestión del talento (Chiavenato, 2007).

Caracterización de las actividades de Gestión Humana en la pyme objeto de estudio

Análisis de resultados

Partiendo de la realidad sobre las prácticas del área de gestión humana en la pyme y una vez realizado el análisis de los datos, que se obtuvo de la información recolectada por 3 líderes que componen esta área; se generaron los siguientes resultados:

Procesos y actividades de gestión humana:

En la pyme, las actividades ejercidas por los líderes van desde la gestión de la nómina, pagos de seguridad social, prestaciones sociales, contratación, inducción y desarrollo de actividades propias de seguridad y salud en el trabajo, programación de turnos, novedades hasta descargos y despidos.

Para el proceso de atracción, se publican vacantes en medios locales, como las emisoras y redes sociales.

El proceso de selección de hojas de vida, análisis, aplicación de pruebas de conocimiento y psicométricas están a cargo de un profesional externo.

Se continúa con la solicitud de documentación como requisito para el proceso de la contratación y la incorporación de la persona a la pyme.

Al ingreso el colaborador recibe inducción en plataforma estratégica, reglamento interno de trabajo, horarios, tipo de contrato y posteriormente recibe un corto entrenamiento en el cargo.

En la pyme, se realiza capacitaciones propias del área de seguridad y salud en el trabajo, para una adecuada utilización de los implementos en el desempeño de las funciones diarias.

Al momento del retiro se ordena examen médico o en su defecto se firma declaración de responsabilidad, retiro de la seguridad social, entrevista de retiro, liquidación de salarios y prestaciones sociales pendientes.

Cabe mencionar que, en la pyme, no hay políticas definidas en cuanto a la gerencia del talento humano, puesto que no se encuentra un área estructurada.

Hace falta un responsable en el área de gestión humana que estructure, integre y coordine todos los procesos desde los objetivos estratégicos de la organización. Funcionalmente requiere que se dé mayor estructura al plan de capacitación, desarrollo de personal, las mediciones de clima organizacional y bienestar laboral.

Interrelación de los procesos: En los procesos que actualmente se llevan a cabo, se observa una interrelación en los procesos de contratación, inducción y pago de nómina al personal.

Indicadores de gestión: En la pyme, se cuenta con el registro de los indicadores desde el área de seguridad y salud en el trabajo específicamente de rotación, accidentalidad y ausentismo.

Compromiso de la organización: Dentro de los programas que se tienen desde bienestar laboral, en general, se aprecia un compromiso alto por parte de los directivos, desarrollando programas de promoción y prevención, buenas condiciones laborales en los puestos de trabajo, programa de pausas activas, brigadas de salud, servicio de restaurante y cafetería. Capacitación en pro de mejorar el desempeño y celebración de fechas especiales.

Propuesta estructura de gestión humana estratégica para la pyme

Con base en los modelos identificados de los diferentes autores y una vez analizados los avances en las actividades que actualmente se tienen en la pyme, se planteó la siguiente propuesta para la estructura del área de gestión humana donde se sugirió cuatro procesos principales dentro de los cuales se tienen unos subprocesos y actividades respectivas:

Proceso de planeación de la organización y el talento

El objetivo de este proceso es generar la estructura del área del talento humano partiendo desde la planeación estratégica de la pyme, a fin de identificar los objetivos estratégicos y desde estos, plantear los objetivos que deberá integrar el área de gestión humana con el personal, que apunten al logro de la estrategia organizacional, entendiendo a las personas como el centro para construir ventaja competitiva, a través del desarrollo de sus valores, actuaciones, comportamientos, ha-

bilidades y capacidades. Dentro de este proceso se sugieren las siguientes actividades: definición de la planeación estratégica, aplicación del marco normativo, planteamiento de objetivos y estructura y diseño de cargos.

Proceso de ingreso y adaptación del talento

Este proceso tiene como objetivo identificar, atraer, contratar y adaptar a las personas idóneas a la organización de acuerdo con sus conocimientos, habilidades y actitudes y que tengan la posibilidad de adaptarse con facilidad a la empresa. Este proceso guarda una interrelación básica con el anterior, pues es desde la planeación donde se identifican las competencias, habilidades, conocimientos y capacidades que requieren las personas a vincular a la empresa, para dar cumplimiento a la estrategia. Este proceso se sugiere desarrolle las siguientes actividades: atracción, selección, contratación y adaptación del talento en la organización, buscando con ello una óptima adaptación de la persona y cerrar las brechas de conocimiento o capacidad que las personas puedan presentar al ingresar a la empresa. De igual manera en este proceso se debe incluir el programa de desvinculación, el cual dará claridad de las actividades que se deberán hacer cuando las personas cesen su vínculo laboral con la Organización.

Proceso de calidad de vida

El objetivo de este proceso es garantizar a las personas que hacen parte de la pyme, condiciones laborales dignas, seguras, justas y que aporten a la satisfacción de las necesidades físicas y materiales, y además a las necesidades subjetivas de las personas como su dignidad, sentido de vida y de propósito. Dentro de este proceso se tienen las siguientes actividades: compensación, beneficios legales y extrale-

legales, seguridad y salud en el trabajo, satisfacción y clima laboral.

Talento y cultura

El objetivo de este proceso es garantizar procesos de crecimiento de las personas dentro de la organización a través de los procesos de formación, del seguimiento al desempeño y la identificación de capacida-

des potenciales para el crecimiento de las personas en la organización, por ello los programas que se deben implementar en este proceso son: plan de capacitación, evaluación y retroalimentación al desempeño y oportunidades de crecimiento o desarrollo de carrera.

Figura 1. Propuesta de estructura de gestión humana desde una visión estratégica.



Fuente: Elaboración propia

Discusión

Algunas organizaciones, en especial las Mipymes, no cuentan con un departamento de gestión humana y la pyme objeto de estudio, no es la excepción; algunas investigaciones fundamentan que desde la creación de la empresa, adujeron que se debía a factores del tipo, no lo considera necesario, no cuenta con recurso humano capacitado o no cuenta con dinero para su implementación y el manejo del recurso humano corre por cuenta directa del gerente o los mismos fundadores de la

organización o es la secretaria de la gerencia quien se ocupa de las tareas concernientes a esta área. Por lo que no cuentan con personas especializadas en recursos humanos. Con lo anterior, las Mypimes se vuelven un foco creciente de investigaciones de gestión humana ya que este tipo de organizaciones, en su mayoría, carecen de estructuras formales de recursos humanos, tienen políticas de gestión incipientes y son bastante informales (Calderón, 2006).

Se pudo constatar, mediante las entrevistas personales, a los tres líderes encargados del recurso humano de la pyme, que se ocupan básicamente de los aspectos legales y técnicos del manejo de la nómina, es decir, que no hay políticas definidas en cuanto a la gerencia del talento humano, que implica el reclutamiento, la selección, la capacitación, el seguimiento del personal, la gestión por la cultura y el clima organizacional.

Observamos por lo antes mencionado y según el análisis, que las funciones son divididas y que hacen mayor énfasis en gestión de la nómina, pagos de seguridad social, prestaciones sociales, contratación, inducción, actividades del SG-SST y descargos. Según la teoría de los estudios realizados concuerda con los hallazgos, ya que es frecuente en las Mypimes, pues hay que reconocer que este tipo de organizaciones cuentan con políticas incipientes de gestión humana, prácticas informales, no tienen buenos estándares de desempeño y funcionan principalmente por métodos empíricos (Calderón et al., 2010).

Lo anterior, puede describir un cumplimiento de algunas actividades de una gestión humana tipo funcional, las áreas de talento humano aún persisten en la función tradicional de carácter administrativo, y poco aportan al desarrollo estratégico de las organizaciones. Sin embargo, a pesar de la fuerte tendencia de la era de la información y el conocimiento, en la actualidad persisten organizaciones que funcionan bajo el modelo tradicional de gestión humana, en el que esta área se encarga de definir perfiles y realizar actividades de selección, contratación, compensación, capacitación, desarrollo y sucesión, entre otras, desde una visión funcionalista. (Calderón, 2004).

En la pyme, se evidencia además, ausencia de otros procesos en la estructura e implementación del plan de capacitación, desarrollo de personal, las mediciones de clima organizacional y bienestar laboral en general.

Lo anterior permite visualizar la necesidad de alinear nuevas prácticas que promuevan el desempeño, la innovación y la sostenibilidad, como lo es la capacitación, pues es a través de ella que se logra mejorar las habilidades de los empleados y las competencias que se ven finalmente representadas en un mejor desempeño de la empresa (Buller & Mc Evoy, 2012).

La capacitación y el desarrollo, son significativos para el desempeño general de las Pymes ya que cuando hay un crecimiento, se requieren empleados altamente calificados para mantener la operación (Wuen et al., 2020).

La práctica de recursos humanos ha cambiado sustancialmente y las empresas están exigiendo un desarrollo más estratégico del área de recursos humanos que supere su carácter más técnico-funcional [...] y aún son muchas las organizaciones que no reconocen esta tendencia”.

Sin embargo, según los estudios de Calderón et al. (2010), otros aspectos no funcionales comienzan a cobrar interés en las organizaciones como son el clima organizacional, la cultura como cuestión profunda y a largo plazo, la comunicación, la responsabilidad social, el outplacement y el acompañamiento a líderes.

Por consiguiente y dando continuidad a lo anterior, es vital alinear la calidad de vida laboral, con los objetivos estratégicos, en razón a que esta tiene una incidencia en el bienestar laboral psicológico de los empleados. Entonces, consiste en dirigir esfuerzos en diversas direcciones: hacia el

individuo, hacia el ambiente de trabajo, hacia la organización y hacia el entorno socio ambiental, pero manteniendo siempre una conexión entre estos.

Al mismo tiempo, el desarrollo del ser, que apunta a aquellas necesidades que no pueden ser satisfechas directamente con bienes materiales, y a la autorrealización, crecimiento personal y social de las personas. Trabajar en pro del desarrollo humano, implica enfocar los esfuerzos en la satisfacción de estas necesidades que se encuentran directamente relacionadas, tanto con la formación personal como con la capacitación técnica de ese ser humano. Así mismo se hace necesario incorporar el clima organizacional a los procesos de gestión humana en la pyme, ya que se considera un fenómeno de carácter puramente perceptivo y representacional, ampliamente influenciado por la realidad cultural y por el aprendizaje y que incide en la motivación, la satisfacción y la acción (Toro, 2009)

De igual manera, con respecto a la evaluación de desempeño, en la pyme no existe un modelo bien definido, sólo se retroalimenta de manera verbal y en un caso puntual. Cuando se evidencia la necesidad de hacerlo y se deja un acta en algunos casos. Por consiguiente, no existen actividades para mejorar el desempeño de los colaboradores.

Lo anterior indica que la evaluación, no ha sido considerada una práctica estratégica y en ocasiones obedecía más a un requisito informal o en una calificación sobre el cumplimiento de tareas o tal vez más a comportamientos del empleado.

Las organizaciones con frecuencia dejan de lado aquellas actividades, que se encuentran orientadas hacia la retroalimentación, el mejoramiento y la satisfacción, es decir, aquellas orientadas a

motivar un esfuerzo discrecional en los trabajadores.

Es clave, en definitiva, medir el desempeño de los empleados a través de la aplicación de indicadores de eficiencia y productividad que indiquen el grado de responsabilidad, confianza y sentido de pertenencia con las organizaciones. Por lo que la retroalimentación y la comunicación son prácticas que favorecen un desempeño superior, especialmente por el contacto directo con los empleados.

Así mismo, no tienen establecidos los indicadores de medición propios de gestión humana. Lo anterior, convoca a crear un sistema de indicadores que tenga la capacidad de mostrar los resultados de las prácticas de gestión humana en función de los empleados, cabe mencionar que no existe un modelo único, pues según la teoría, la métrica debe ser apropiada al tipo y tamaño de la organización y a las características del sector productivo.

Es fundamental tener en cuenta cuál es el rol que juega el directivo del área de gestión humana como gestor del proceso, un evaluador del impacto, y un garante de la efectividad en el logro de las metas de la organización. A la vez que se convierten en activos intangibles y fuente de ventaja competitiva sostenible (Calderón, et al., 2007).

Para concluir, con base en lo encontrado, es indispensable que la gerencia del talento humano realice una transformación cultural que dimensione estrategias orientadas hacia el proyecto de vida del ser humano, el desarrollo de sus habilidades y talentos y cambiar el modelo mental tradicional por uno que redirija el funcionamiento, la operatividad y la gestión del área, llevándolo a trabajar en una verdadera gestión del capital humano estratégico.

Conclusiones

Aunque para las empresas pueda resultar más sencillo implementar procesos de gestión humana funcional, es evidente la importancia de estructurar las áreas de talento humano desde la estrategia, para de esta manera se pueda construir ventaja competitiva para el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Por otro lado, la literatura presenta unas grandes posibilidades a la hora de estructurar los modelos de gestión humana, que permiten visualizar, analizar y adaptar a las necesidades de la organización, para ello es conveniente hacer una revisión teórica y confrontarlo con la realidad para verificar en qué medida cada proceso puede aportar dentro de la empresa.

En el presente estudio de caso, se encontró que en la pyme, no se tiene el área de gestión humana adecuadamente estructurada, sin embargo se desarrollan algunos procesos muy organizados en la parte de contratación, inducción, pago de nómina, además es importante mencionar que por el tamaño de la empresa y por la proyección de crecimiento que tiene es apropiado que las directivas consideren como una prioridad dar la estructura al área de gestión humana estratégica.

En consecuencia, con lo anterior, se presenta una propuesta de gestión humana estratégica con cuatro procesos principales como son: la planeación y organización del talento que busca dar estructura al área de gestión humana desde la planeación estratégica y de esta manera articular todas las acciones al logro de los objetivos.

El segundo proceso se denominó ingreso y adaptación del talento el cual pretende ubicar acertadamente las personas en la pyme. El tercer proceso se propuso como calidad de vida y le apunta a la satisfacción de todas las necesidades de las personas desde su compensación salarial, los beneficios, el cuidado de la salud mediante la garantía de puestos de trabajo seguros y que le apunten a un adecuado clima laboral.

Por último, el proceso de talento y cultura desde el cual se proponen espacios para el crecimiento de las personas desde el plan de capacitación, además de una retroalimentación constante al desempeño y la estructura de las oportunidades de crecimiento de las personas al interior de la organización para lograr que las personas talentosas permanezcan en la pyme.

Referencias

Alles, M. A. (2006). Dirección Estratégica De Recursos Humanos. II-(3ra Ed.). Ediciones Granica S.A.

Blanch, J. M. (2003). Teoría de las relaciones laborales. (1ra Ed.). Ediciones UOC.
<http://bit.ly/3Jf7IUf>

Buller, P., & Mc Evoy, G. (2012). Strategy, human resource management and performance: Sharpening line of sight. Human Resource Management Review, 22(1), 42-56.
doi:<https://doi.org/10.1016/j.hrmmr.2011.11.002>

Calderón. (2004). Lo estatístico y lo humano en la dirección de las personas. *Pensamiento y Gestión*(16), 158-176.

Calderón, G. C., Giraldo, C. M. Á., & Valencia, J. C. N. (2006). Gestión humana en las organizaciones un fenómeno complejo: evolución, retos, tendencias y perspectivas de investigación. *Cuadernos de administración*, 19(32), 225-254. <https://bit.ly/3R3N8rG>

Calderón, G., Naranjo, J., & Álvarez, C. (2007). La gestión humana en Colombia: características y tendencias de la práctica y de la investigación. *Estudios Gerenciales*, 23(103), 39-64. doi:[https://doi.org/10.1016/S0123-5923\(07\)70009-8](https://doi.org/10.1016/S0123-5923(07)70009-8)

Calderón, G., Naranjo, J., & Álvarez, C. (2010). Gestión humana en la empresa colombiana: sus características, retos y aportes. Una aproximación a un sistema integral. *Cuadernos de Administración*, 23(41), 13-36. doi:<https://doi.org/10.11144/Javeriana.cao23-41.ghc>

Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos Humanos: El capital Humano de las organizaciones*. (8va Ed.). Editorial Mc Graw Hill. <https://bit.ly/3XAEI3a>

Cuesta A., (2019). *Gestión del talento humano y del conocimiento* (2.a ed.). Eco Ediciones, S.A. DE C.V.

Dolan, S., Schuler, R. S., & Cabrera, R. V. (1999). *La gestión de los recursos humanos*. (3a ed.). McGraw-Hill.

Galeano, M. E. (2018). *Estrategias de investigación social cualitativa: el giro en la mirada*. (2da Ed.). Fondo Editorial FCSH. <http://bit.ly/3HvFROE>

García Solarte, M. (2009). Los macro-procesos: un nuevo enfoque en el estudio de la Gestión Humana. *Pensamiento & Gestión*, (27), 162-200. <https://bit.ly/3jc5RVv>

Gubman, E. 2000. *El talento humano como solución. Como alinear estrategias y personas para obtener resultados extraordinarios* (1ra. Ed.). Mc Graw Hill.

Hernández, R. Fernández, C. Batista P. 2014. *Metodología de la investigación*. Mc Graw Hill.

Pantoja-Kauffmann, G. (2019). Gestión del talento humano en micro, pequeñas y medianas empresas de servicios en Colombia: aproximaciones a un modelo de diagnóstico organizacional. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, (87), 13-26. <https://bit.ly/3j3iwdv>

Parra, M y Müller, C, 2017. *9 claves para una gestión humana estratégica*. (1ra. Ed). Editorial Buena Semilla.<http://bit.ly/3Hx27r1>

Ospina, M. C., Vivares Vergara, J. A., & Rozo, L. M. (2021). Innovación sostenible, cultura organizacional y gestión humana: una revisión sistemática de literatura. *Publicaciones E Investigación*, 15(4). <https://bit.ly/3wu7zEP>

Ramírez, Reynier I., Espindola, Cesar A., Ruíz, Gladis I., & Hugueth, Alfredo M, (2019). Gestión del Talento Humano: Análisis desde el Enfoque Estratégico. Información tecnológica, 30(6), 167-176. <http://bit.ly/3XHK1rG>

Rocha, L. A., & Rodríguez, E. (2015). La importancia de implementar el área de recursos humanos en las pymes. [Tesis de pregrado, Universidad de la Salle]. Biblioteca digital Universidad de la Salle. <https://bit.ly/3jcYxsj>

Rodríguez, J. & Gallastegi, E. (2014). Dirección estratégica de los recursos humanos. Ediciones Pirámide.

Salavarieta, D., Torres, G., Pérez, P. A., & Jiménez, J. F. (2004). Presentación de resultados de la investigación: educación empresarial. [Tesis de Especialización, Universidad de Antioquia]. Universidad de Antioquia.

Toro, Á. (2009). Clima Organizacional una aproximación a su dinámica en la empresa latinoamericana. Medellín: Fernando Toro Álvarez.

Ulrich, D 1997. Recursos humanos champions. Fondo Editorial Granica.

Yáñez, M. Yáñez, J. & Morocho, J. (2018). Importancia de los recursos humanos en las micro, pequeñas y medianas empresas del Ecuador. Revista Universidad y Sociedad, 10(2), 89- 93. <https://bit.ly/3XCu2eY>

Wuen , C., Ibrahim, F., & Ringim, K. (2020). The Impact of Human Resource Management Practices on SMEs Performance: An Exploratory Study in Brunei Darussalam. Asian Business and information management, 11(2), 20. doi:DOI: 10.4018/IJABIM.2020040105

Wright, P., & McMahan, G. (1992). Theoretical Perspectives for Strategic Human Resource Management. Sage Journals, 18(2). doi:<https://doi.org/10.1177/014920639201800205>