

# LA GESTIÓN HUMANA: UN SOCIO ESTRATÉGICO ORGANIZACIONAL

## HUMAN MANAGEMENT: AN ORGANIZATIONAL STRATEGIC PARTNER

### **Montoya Agudelo, César Alveiro**

Facultad de Ciencias Económicas,  
Administrativas y Afines  
Universidad Cooperativa de Colombia  
Medellín, Antioquia, Colombia  
[cesar.montoyaag@campusucc.edu.co](mailto:cesar.montoyaag@campusucc.edu.co)

### **Boyero Saavedra, Martín Ramiro**

Escuela de Administración  
Fundación Universitaria CEIPA - Institución  
Universitaria Escolme  
Medellín, Antioquia, Colombia  
[martin\\_boyerosa@virtual.ceipa.edu.co](mailto:martin_boyerosa@virtual.ceipa.edu.co)

### **Guzmán Monsalve, Verónica Tatiana**

Facultad de Ciencias Financieras y Contables  
Institución Universitaria Escolme  
Medellín, Antioquia, Colombia  
[vtguzman@unal.edu.co](mailto:vtguzman@unal.edu.co)

Fecha de Recepción: 07/10/2015 – Fecha de Evaluación: 30/10/2015

## RESUMEN

El presente documento constituye una reflexión frente al valor que representa la gestión humana como socio estratégico para el éxito organizacional. Este documento tiene como objetivo presentar a la comunidad académica de manera descriptiva las acciones desarrolladas por dicha área y su aporte al desarrollo corporativo. La metodología empleada para el desarrollo de este documento se fundamentó en la revisión bibliográfica de fuentes secundarias en las que se ha enfatizado la gestión humana como proceso estratégico en la consecución de los objetivos y metas de la compañía.

Como resultado de esta reflexión, se presenta un documento en el cual se argumenta la posibilidad de proponer una perspectiva para la gestión del talento humano en cualquier tipo de organización que se base en el diseño de diferentes estrategias como la gestión por procesos y la gestión por competencias, mediante la cual puede lograrse un capital humano que responda a las necesidades de la corporación. Hoy se requiere que las organizaciones cuenten con un área de gestión humana que deje en el pasado las funciones operativas y pase a ser gestora de valor para la organización, articulando sus labores con la estrategia organizacional y pasando de ser una simple área ejecutora a un área asesora que apoya la toma de decisiones.

**PALABRAS CLAVES:** Direccionamiento estratégico; Gestión por competencias; Competencias; Gestión humana.

## **ABSTRACT**

This document is a reflection against the value that represents human management as a strategic partner for organizational success. This paper aims at presenting to the academic community descriptively actions developed by this area and its contribution to corporate development. The methodology used to develop this document was based on the literature review of secondary sources which has emphasized human management as a strategic process in achieving the objectives and goals of the company.

As a result of this reflection, a document in which the possibility of proposing a vision for the management of human resources in any organization argues is presented that is based on the design of different strategies such as process management and competency management, whereby human capital that meets the needs of the corporation can be achieved. Today organizations are required to have an area of human resource management in the past to stop the operational functions and becomes manager of value to the organization, coordinating its work with organizational strategy and moving from being a simple executor area to an area advises that supports decision-making.

**KEY WORDS:** Strategic direction; Competency management; Competencies; Human resources management

## **INTRODUCCIÓN**

El contexto actual ha supuesto para las organizaciones un conjunto de transformaciones producto de complejos procesos sociales, económicos y políticos que las han empujado a replantearse con miras a afrontar los retos de un mundo globalizado, con flujos de información acelerados y con una demanda creciente de mayores niveles de competitividad y productividad (Álvarez Giraldo, Calderón Hernández, & Naranjo Valencia, 2011). Lo anterior ha puesto en crisis los esquemas con los que tradicionalmente se ha pensado la gestión humana y ha propiciado un conjunto de replanteamientos que buscan, entre otras cosas, concebirla como un componente estratégico de la compañía.

Tales cambios son reflejados en el desarrollo de las actividades de los colaboradores en el interior de la organización, entre ellas las que tienen que ver la construcción de conocimiento, para lo cual es necesario que haya una mayor construcción y madurez de trabajo en equipo, toda vez que el capital humano de la organización es el único que puede participar en dicha construcción, de ahí que se considere como el activo más importante con que cuenta la organización, teniendo presente que el conocimiento se constituye en un valor intangible que tiene impacto de manera directa sobre resultados tangibles como la ganancia o rentabilidad de la organización (Cuesta Santos & Valencia Rodríguez, 2014).

Son los colaboradores quienes garantizan la competitividad empresarial, gracias a su compromiso y labor, ellos son los agentes encargados de la innovación, el cambio y la gestión del conocimiento que se lleva a cabo en ella. Lo anterior hace que sea indispensable que en la organización se cuente con un área al interior de su estructura administrativa que esté orientada al desarrollo y bienestar de cada uno de los colaboradores.

Para algunas organizaciones, el área de gestión humana es un departamento que tiene como objetivo funcionar de manera operativa, es decir, prestar servicios tradicionales de recursos humanos a los colaboradores e incluso ha llegado a considerarse una fuente de inevitables costos de funcionamiento para la empresa, los cuales deben ser minimizados o cuya inversión es, en el peor de los casos, accesorio u opcional (Harazin & Pádár, 2013). Lo anterior hace necesario que dicha área pase de lo operativo a lo estratégico y para lograrlo, requiere de un modelo de gestión humana que funcione como un socio estratégico, para con ello contribuir al logro de los objetivos. Por lo anterior, se presentan en este documento algunos elementos que al ser tenidos en cuenta pueden llevar al área de gestión humana a ser un departamento de apoyo estratégico al interior de la organización (Montoya, 2013).

En este sentido el presente artículo tiene como propósito reflexionar sobre el valor que representa contar con un modelo integral de gestión humana que pueda servir de apoyo estratégico para el cumplimiento de los objetivos trazados en la organización, por lo tanto, se presenta a manera de consideración algunos postulados relacionados con la gestión por procesos y por competencias y su utilidad para el desarrollo dicha área. De igual manera, se hace un llamado de atención de manera explícita a los procesos de análisis y diseño de puestos, la selección, contratación e inducción, a la formación y el desarrollo, la evaluación del desempeño, la salud ocupación y la higiene laboral, como procesos esenciales para la vinculación de los colaboradores y que ayudarían al logro de los objetivos estratégicos establecidos en la organización (Snell y Bohlander, 2013).

## **DESARROLLO**

### **A modo de problemática generalizada**

Sin lugar a dudas, para que una institución crezca y sea competitiva requiere no sólo del diseño de estrategias que estén orientadas al logro de sus objetivos, sino que debe incursionar en modelos organizacionales como, por ejemplo, la gestión por procesos. Es importante tener presente que esto último es logrado sólo si se cuenta con un capital humano que garantice que haya cumplimiento a los objetivos misionales, que son logrados a través de su quehacer. Por lo anterior, es imperativo que las organizaciones cuenten en su estructura organizacional con un área o departamento que se encargue de gestionar lo humano de la empresa. Dicha área debe trascender en su operatividad y convertirse en un departamento que se responsabilice no sólo de todo el capital humano que compone la organización, sino que es necesario que tenga claro el valor que representa una articulación de las labores que se desarrollan en ella con las estrategias institucionales. El desarrollo de lo expuesto anteriormente, permitiría trascender la idea de un área ejecutora de tareas, para a llegar a ser un departamento que asesora y apoya los procesos de decisión en la organización.

Es importante establecer que para algunas organizaciones como las micro y pequeñas empresas por ejemplo, la gestión humana no ha pasado de ser un proceso operativo que no agrega valor a la institución y por tal, su desarrollo ha sido lento –o incluso nulo-, desconociendo las enormes posibilidades que pueden derivarse de su formalización y su posicionamiento como área estratégica.

Lo anterior está fundamentado en que en las organizaciones, el departamento o área de gestión humana sólo cumple la función de realizar actividades operativas como la selección, la contratación, el bienestar y la salud ocupacional, dejando de lado la actividad estratégica que aporta al logro o cumplimiento de los objetivos institucionales establecidos desde el nivel gerencial (Chiavenato, 2002). Es por lo expuesto anteriormente que aquellas organizaciones que aún no han dado el valor que debe representar el área encargada de la gestión de las personas en la institución, deben desarrollar un modelo integral de gestión humana que permita determinar su aporte a los procesos estratégicos institucionales. Es por ello, que en las siguientes líneas se presentan algunos aspectos relevantes a tener en cuenta a la hora de desarrollar el proceso de gestión humana en la organización.

### **Método y resultados**

---

“Visión de Futuro” Año 13, Volumen N° 20, N° 1, Enero - Junio 2016 – Pág. 164 - 188

URL de la Revista: <http://revistacientifica.fce.unam.edu.ar/>

URL del Documento: [http://revistacientifica.fce.unam.edu.ar/index.php?option=com\\_content&view=article&id=409&Itemid=88](http://revistacientifica.fce.unam.edu.ar/index.php?option=com_content&view=article&id=409&Itemid=88)

ISSN 1668 – 8708 – Versión en Línea

ISSN 1669 – 7634 – Versión Impresa

E-mail: [revistacientifica@fce.unam.edu.ar](mailto:revistacientifica@fce.unam.edu.ar)

Para el desarrollo de este trabajo, se ha recurrido a la búsqueda sistemática de información en fuentes secundarias con el propósito de generar un documento de reflexión que gire en torno al valor que representa para la organización el contar con un proceso de gestión humana caracterizado por la calidad y apoyo a conllevar dicha área a constituirse como un departamento de apoyo a los procesos de gestión y de toma de decisiones para cualquier tipo de organización.

Como resultado de dicha búsqueda bibliográfica, se presenta este documento como fuente de consulta y de reflexión para la generación de futuros procesos de investigación encaminados al fortalecimiento de la gestión humana organización como elemento esencial para el desarrollo organizacional y competitividad corporativa.

### **Un acercamiento teórico**

Al tener un acercamiento a la conceptualización dado por algunos autores sobre lo que es una empresa, se tiene como común denominador que en dicho concepto está presente lo humano como eje fundamental para el cumplimiento de las metas definidas. Es por lo anterior que las organizaciones se han venido preocupando por buscar mejoras en las condiciones labores, personales y familiares de sus colaboradores, a partir de los requerimientos de la globalización y la competitividad (Arena, 2014). Por otro lado, hoy se le ha dado un enfoque de competencias al tema de los recursos humanos, pues esta metodología le ha ofrecido a las organizaciones una nueva propuesta sobre la dirección eficaz y eficiente del personal. Para esclarecer con mayor precisión lo presentado anteriormente, se retoman algunos conceptos claves que serán el punto de partida para el desglose de la temática de la gestión humana como aliado estratégico en la organización desde el enfoque de competencias.

### **¿Y qué se entiende por empresa?**

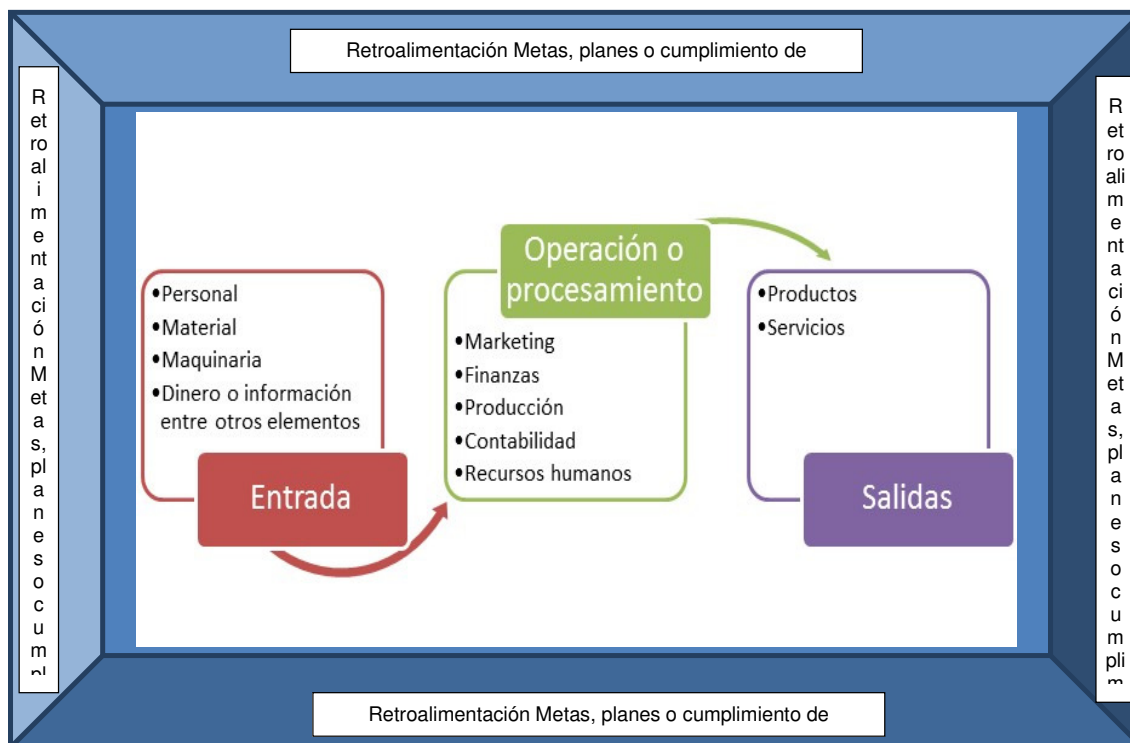
Al hacer un rastreo conceptual, se podrán detectar diversas definiciones como tipos de empresas existen. Es por lo anterior, que se encuentran algunos conceptos de empresas enfocados en lo económico, lo jurídico, lo filosófico y lo administrativo, entre otros. Ahora bien, sin ir en contra de los conceptos elaborados por los teóricos con experticia en la temática, para este documento se entenderá la empresa como una iniciativa que integra recursos humanos, financieros, físicos, tecnológicos y de mercado, con el objetivo de lograr un auto sostenimiento gracias a la comercialización de productos o servicios (Chiavenato, 2001).

Por otro lado, debe tenerse presente que hoy las empresas pueden ser catalogadas como entes sociales con características y vida propia, en la medida en que está conformada por personas, lo cual facilita y favorece el desarrollo humano como fin primordial, puesto que permite el crecimiento personal y profesional de cada uno de sus integrantes e influye de una manera directa en el ambiente económico del entorno social que actúa.

### **¿Cómo entender la empresa como sistema?**

Según Serrano (2010), un sistema está compuesto por una serie de elementos que se encuentran interrelacionados y que tienen como fin alcanzar un objetivo específico. En otras palabras, los sistemas en la organización se componen de entradas que podrían ser aquellos insumos del ambiente circundante, que luego requieren de un procesamiento o transformación para una salida, que no es más que aquel resultado de la operación del sistema, el cual requiere de una retroalimentación para mantener su equilibrio. Es menester destacar que los sistemas, para que puedan existir y funcionar, requieren de un ambiente que les proporcione los recursos suficientes para su existencia, al igual que precisa donde arrojar sus resultados.

Los sistemas tienen dos clasificaciones: cerrados y abiertos. Los primeros se caracterizan por tener pocas entradas y sus salidas en relación con el ambiente, mientras que los abiertos presentan más entradas y sus salidas están relacionadas con el ambiente. Por otro lado, para Bertalanffy –padre de la teoría general de los sistemas- su teoría puede representar un modelo de análisis de la organización, donde existen partes de ella que pueden ser denominadas subsistemas –departamentos o áreas de la empresa- que pueden estar interrelacionadas y que hacen parte del macrosistema, es decir, de la empresa, los cuales tienen una interacción directa con el ambiente. Siguiendo con la línea de lo anterior, se podría decir en el sistema empresarial puede estar representado en:



**Figura N° 1: Elementos del sistema empresarial**  
Fuente: Elaboración Propia adaptado de Martínez, 2014

Según la figura anterior, en la empresa se cuenta con una serie de entradas que al ser procesadas se obtienen unas salidas, esto es, los productos o servicios que responden a las necesidades del mercado. Este proceso de intercambio como sistema abierto tiene una constante retroalimentación que permite evaluar el cumplimiento de metas, planes u objetivos propuestos por la organización.

Cuando se habla de áreas, departamentos o divisiones en el ámbito empresarial, se está aludiendo a aquellos subsistemas, que comúnmente están compuestos por:

- Subsistema del área de producción: el objetivo de esta es formular y desarrollar de la manera más precisa, la producción de la organización gracias al suministros y coordinación de la mano de obra, equipos, materiales, instalaciones y elementos requeridos entre otros aspectos.
- Subsistema del área de mercadeo: lo que busca es identificar y consolidar los factores y hechos más incluyentes en el mercado, con el fin de responder a las necesidades del consumidor y poner a disposición en todo momento, en el lugar indicado y al precio justo, todos los servicios o productos generados por la organización.

- Subsistema del área financiera: la finalidad de ésta área es la obtención de fondos y el suministro del capital necesario para el funcionamiento de la organización, buscando disponer de los medios económicos precisos para cada departamento, a fin de que sean usados de la manera más correcta.
- Subsistema del área de gestión humana: su finalidad es la conservación y gestión del grupo humano adecuado que responda a los objetivos institucionales. Los procesos fundamentales de ésta área son el reclutamiento, la selección, la formación y el desarrollo de los elementos más importantes para el funcionamiento de la empresa: las personas.

En términos generales, la empresa puede ser visualizada como un sistema que trabaja por procesos, los cuales trabajan de manera conjunta para el cumplimiento de los objetivos establecidos por la organización, con el fin de cumplir sus políticas de calidad y su propio enfoque funcional. Por lo anterior, se presenta a continuación una reflexión de lo que hoy se podría constituir como direccionamiento estratégico empresarial, con el fin de encaminar dicho direccionamiento hacia la consolidación de un proceso de gestión humana que responda a las necesidades de la organización del siglo XXI.

### **Direccionamiento Estratégico de la Empresa**

Con el direccionamiento se busca definir el norte empresarial en un corto, mediano o largo plazo, mediado por estrategias claves que orienten el rumbo que debe tomar la organización para determinar la calidad de sus productos, sus servicios y el mercado en el cual competirá. De igual manera, con el direccionamiento se busca crear una posición singular, sostenible en el tiempo, diferenciada, difícil de imitar y económicamente rentable, que precisa de actividades diferenciadoras que sean percibidas y valoradas por los clientes, a fin de lograr las metas y objetivos definidos para la satisfacción de los stakeholders y la proyección de la organización.

No se puede olvidar que la pretensión de la estrategia es lograr posicionar de una manera singular la organización en el medio, aprovechando las oportunidades del entorno, donde se tiene en cuenta la misión, la visión y los valores que se han definido para la organización. En concordancia con lo anterior, se tiene que

“en Colombia el direccionamiento estratégico se entiende como el producto que resulta de la etapa de planeación en el proceso de administración estratégica y que este surge de la definición de una visión, misión y objetivos que determinan las estrategias que seguirá la organización” (Calderón, 2008, p. 55).



En general, las estrategias de la mayoría de las empresas están enfocadas a obtener un crecimiento favorable, razón por la cual, la planeación estratégica se constituye en una herramienta que permitiría a los gerentes llevar a cabo un seguimiento frente a los objetivos trazados e identificar las fortalezas que le permitirían a la organización contar con una ventaja competitiva en el desarrollo de sus actividades de la mejor manera, ello debido a que el reto al que deben enfrentarse hoy en día las organizaciones es ser cada vez más eficientes y eficaces para dar respuesta a las necesidades de su público objetivo y por tal, la actitud estratégica debe ser coherente con tales necesidades, ya que de lo contrario, dicha actitud estaría desenfocada con respecto al verdadero logro de sus objetivos.

Es importante que en la organización se tenga claro que todos los procesos que se definen en ella deben estar direccionados estratégicamente, de tal manera que haya un engranaje y se pueda alcanzar la eficiencia y la competitividad que cada vez es más exigida por el mercado. Es por lo anterior que el proceso de gestión humana debe comenzar a reestructurar su funcionamiento y dejar de ser una simple área de apoyo operativo, para convertirse en un proceso estratégico generador de valor para la organización.

Ahora bien, la gestión humana que se lleva a cabo en la organización, puede ser vista desde la perspectiva estratégica como un subsistema de la organización que necesariamente requiere de la interacción con los demás subsistemas que se llevan a cabo en la organización, que recibe estímulos del entorno tanto internos como externos que le permiten determinar su funcionalidad, y además puede verse como una unidad que ejecuta procesos que deben estar alineados con la misión y visión de la organización y que se constituyen en la guía organizacional.

En este orden de ideas, se puede entender entonces que la gestión humana se constituye en el centro de ayuda para que la organización cumpla con sus propósitos por medio del desarrollo de procesos como el diseño de cargos, la selección de personal, la formación y desarrollo y la gestión del desempeño, entre otros aspectos. Un punto a tenerse presente es que la administración de gestión humana no posee leyes o principios universales y por tal, se puede decir que es contingencial, ya que depende siempre de la situación organizacional, del ambiente, de la tecnología adoptada por la organización, de las políticas y directrices vigentes, de la filosofía administrativa, de la calidad y cantidad de los recursos humanos y de la concepción que la organización tenga del hombre y su naturaleza. Por lo anterior, se podría decir que

“un modelo de administración de gestión humana que tiene éxito al aplicarlo a una organización en determinada época, quizá no lo tenga en otra organización o en la misma organización en otra época, puesto que todo cambia, las necesidades experimentan alteraciones y la administración de gestión humana debe tener en

cuenta estos cambios constantes que ocurren en las organizaciones y en sus ambientes. Además, la administración de este proceso no es un fin en sí mismo, sino un medio para alcanzar la eficacia y la eficiencia de las organizaciones, a través del trabajo de las personas, que permite establecer condiciones favorables para que éstas consigan los objetivos individuales” (Chiavenato, 2001, p. 152-153).

Podría argumentarse que según la ubicación en la empresa del proceso de gestión humana, se definiría su importancia para la organización. Es decir, si en la organización se cuenta con un jefe de personal que sólo se dedica a realizar reportes al gerente administrativo, significaría que dicho proceso sólo tiene la funcionalidad de liquidar salarios a los empleados y desarrollar otros aspectos de índole administrativo. Ahora bien, si por el contrario se cuenta en la organización con un gerente que reporta a la dirección general, se podría entender que en la organización se cuida y se valora el recurso humano. Hoy la gestión humana se ha ganado una posición importante en los diversos escenarios de la organización, roles que se caracterizan por:

- Una administración que considera a las personas
- El fomento del trabajo en equipo como la manera de generar sinergia donde se facilita el proceso de desarrollo individual, colectivo, organizacional y donde se favorece el logro de los objetivos establecidos.
- El liderazgo se enfatiza en el trabajo, es decir, el líder motiva a los colaboradores por mediante la definición de objetivos que permitan la eficacia organizacional.
- Las relaciones entre las otras funciones de la organización, con la gestión humana generan posibilidades de dar inicio a un proceso de vinculación de los jefes con asuntos administrativos del talento humano.

Un aspecto a tener presente es que el proceso de planificación también puede ser aplicado a los recursos humanos y ello se constituye en

“una de las acciones fundamentales para que la gestión del personal se desarrolle de manera eficaz y se logre un trabajo en conjunto en toda la organización, puesto que tal proceso supone prever todas las necesidades de personal que tiene la empresa en sus diferentes áreas funcionales (Montoya, 2013, pág. 29).

Sin lugar a dudas, la gestión humana debe convertirse en un verdadero socio de la organización que coadyuve al desarrollo de un mejor proceso de selección, formación, bienestar, compensaciones y capacidades estratégicas relevantes para el crecimiento institucional, pues “los profesionales de recursos humanos añaden valor cuando su trabajo ayuda a alguien a alcanzar sus objetivos” (Ulrich, 2006, p. 22).

## Procesos de Gestión Humana

En el área de gestión humana se desarrollan procesos que conllevan a la vinculación de un personal que responda a las necesidades de la organización y que ayuden al cumplimiento de la misión, visión y objetivos organizacionales establecidos. A continuación se describen dichos procesos y se analizan bajo un enfoque de competencias, según se presenta en la siguiente figura:



**Figura N° 2: Procesos de la gestión humana**

Fuente: Elaboración Propia Adaptado de García, 2009, pág. 15

**Análisis y diseño de puestos:** este es un procedimiento sistemático de reunir y analizar información de aspectos como: las tareas a realizar, los requerimientos específicos, el contexto en que las tareas se realizan y el tipo de persona que debe contratarse para tal posición. La labor de análisis y diseño de puestos de trabajo es una tarea realizada por personal especializado del área de gestión humana y que debería ser realizada en compañía del líder o director del área que se está analizando, ya que es quien conoce con mayor precisión los datos del puesto de trabajo que se está interviniendo, pues es la fuente primaria para brindar información sobre las obligaciones del puesto, las responsabilidades, la autoridad, la relación con otros puestos y en general, todo aquello que esté relacionado con la posición en sí.

Ahora bien, el análisis y descripción de cargos basado en competencias debe realizarse en diferentes fases, pues las acciones deben estar orientadas a la identificación de la competencias que deben estar presentes en el colaborador que esté por ejecutar el cargo, ello con el fin de que haya un desempeño sobresaliente desde el inicio y se garantice desde la ejecución de la tarea que los resultados están alineados con las estrategias propuestas del negocio. Es importante tener presente que este proceso debe estar

complementado con el diseño de los perfiles ocupacionales referentes a las características personales del futuro ejecutor de la tarea (Torres y Jaramillo, 2014).

**Selección, contratación e inducción de personal:** la selección es un proceso en el cual se desarrollan una serie de procedimientos específicos que son empleados para tener argumentos de cuáles son los solicitantes que deben ser contratados por la organización. Este proceso inicia en el momento en que se presenta por parte de una persona una solicitud de empleo y culmina cuando se decide la contratación de alguno de los postulantes. Para el desarrollo de tal proceso, se tienen en cuenta tres elementos a saber:

1. La información que genera el análisis del puesto proporciona la descripción de aquellas tareas que se han de desarrollar, al igual que las especificaciones humanas y el nivel de desempeño preciso para el colaborador.
2. Los planes a corto y largo plazo de los recursos humanos permiten conocer cuáles son las vacantes futuras con mayor precisión, al igual que permiten conducir el proceso de selección de una manera lógica y ordenada.
3. Un conjunto de candidatos que conformen un grupo de candidatos idóneos, de los cuales se pueda seleccionar a quien cumpla con los requisitos establecidos por la organización (Montoya, 2013).

Los elementos anteriores son los que permiten que haya argumentos efectivos para el proceso de selección. Ahora bien, en la selección de personal por competencias, se busca que las personas no sólo ocupen un lugar en la organización, sino que posean una serie de competencias para el desarrollo de sus actividades de la mejor manera. Es por ello que se deben recurrir a técnicas que permitan evaluar tales competencias, a fin de que la organización pueda realizar un proceso de selección que cumpla con aquellas competencias que responden a la función de la institución (Gallego, 2007).

Es importante tener presente que, hoy en día, se tiene como criterio de selección la identificación de aquellas competencias que deben estar presentes en las personas, para así garantizar un desempeño exitoso en el cargo. Es por lo anterior que factores como la edad, el sexo o la misma preparación, que tradicionalmente se han constituido en factores determinantes en los procesos de selección, pasan a un segundo plano y se le da relevancia a las competencias de diferenciación que son las que garantizan el desempeño exitoso.

**Pasos de la Selección por Competencia:** se parte de la idea de que para detectar aquellas competencias que son claves para un puesto, es preciso tener presentes aspectos

como: la misión, visión y objetivos de la organización, su plan de acción, la cultura organizacional y por su supuesto, la competencia requerida (Montoya, 2013).

De igual manera, se debe tener presente que es necesario detectar las características claves que poseen los candidatos y que guardan una verdadera relación causal con un desempeño superior en el trabajo. En este sentido, es importante recurrir a nuevos formatos de entrevistas, manuales de competencia y dinámicas grupales. Es de igual relevancia hacer un seguimiento constante del comportamiento de las competencias que fueron observadas en la selección, pues debe tenerse presente que el objetivo del modelo de las competencias no es en sí el desarrollo de la persona, sino el logro competitivo de la organización.

**Contratación:** este proceso se compone por una serie de etapas que responden a requerimientos legales y está plasmado en un documento contractual existente entre el colaborador y la organización, según algunas obligaciones y compromisos establecidos bajo el amparo de la ley.

**Inducción:** con esta acción las organizaciones pretenden hacer una integración de los nuevos colaboradores al contexto, por medio de una ceremonia de iniciación e integración social a las prácticas y filosofía institucional. Esta acción busca además desprender al nuevo colaborador de los viejos hábitos y prejuicios que son indeseables en el comportamiento de quien recién inicia. De la manera descrita anteriormente, la organización da la bienvenida a sus nuevos miembros y los integra a su cultura, su historia y su contexto, ello con el fin de que su comportamiento sea el más adecuado y responda a las expectativas de la compañía.

Ahora bien, al proceso de inducción se le podrían definir los siguientes objetivos, los cuales tendrían como fines:

- Constituir relaciones entre los nuevos colaboradores y aquellos que ya llevan tiempo ofreciendo sus servicios a la organización, con el firme propósito de que puedan apoyarse en el desarrollo de las tareas específicas del cargo que se inicia.
- Desarrollar en los nuevos colaboradores una actitud favorable hacia las políticas, la cultura, los compañeros e historia de la compañía que le recibe como nuevo miembro de la organización.

- Brindar a los nuevos colaboradores la posibilidad de adquirir un sentimiento de pertenencia y aceptación por la organización, con la pretensión de generar mayor entusiasmo para el desarrollo de las actividades del cargo.

Debe tenerse presente que el tiempo invertido en la inducción del nuevo miembro de la organización, se constituye en una pieza fundamental para que haya una buena relación entre el colaborador y la organización, puesto que en la inducción se deben dejar claras las políticas institucionales. Es importante tener presente que el proceso de inducción es tan importante en la organización como la misma afiliación al sistema de seguridad social.

### **Formación y desarrollo**

En ocasiones, no todos los nuevos colaboradores poseen todas las habilidades requeridas para un buen desempeño en la organización, razón por la cual se hace necesario haya orientación y formación ellos, lo que permitiría se aumente la aptitud positiva del personal. Debe tenerse presente que la formación ayuda para que las personas puedan desempeñar sus trabajo actual y por tal, sus beneficios pueden prolongarse por toda la vida laboral al igual que puede contribuir en un buen desempeño para el cumplimiento de futuras responsabilidades. Entre algunos de los beneficios que puede obtener la formación, se puede destacar:

- Una conducción hacia una rentabilidad alta y actitudes más positivas
- Incremento en la moral de la fuerza de trabajo
- Permite que los colaboradores identifiquen sus objetivos y su relación con los establecidos por la organización
- Se crea una mejor imagen organizacional
- Promueve el desarrollo con vistas a la promoción
- Se identifica necesidades de formación futura en todos los niveles
- Hay un incremento en la productividad y la calidad del trabajo
- La formación de líderes
- Desarrollo de las competencias presente y futuras (Werther et al., 2014)

Sin lugar a dudas, el costo de la formación y el desarrollo es elevado cuando se considera en términos globales y por tal, afecta al presupuesto de las diferentes áreas de la organización por lo que se hace necesario que la organización ponga a disposición de sus colaboradores, una gama de oportunidades donde los capacitadores previamente hayan analizado las necesidades para cada curso específicos, ello con el objetivo de determinar la necesidad de la formación. Se hace necesario tener presente que del análisis de las

necesidades deben surgir los objetivos de la formación y el desarrollo al igual que se deben planear los contenidos del curso a partir de tales objetivos.

Una de las muchas de las preocupaciones a las que se enfrentan las organizaciones y en especial el área de gestión humana, es la que tiene que ver con la contribución que esta área ofrece a la organización en materia de formación para el logro de los objetivos establecidos en la organización. Tradicionalmente, el imaginario que se tiene del área de gestión humana es que ella contribuye por medio de la formación al logro de los objetivos y que su función ha estado fundamentada en planear y ejecutar programas de formación, aun cuando se desconoce si existe o no el potencial susceptible para su desarrollo o si existe relación con los planes estratégicos del negocio.

Ahora bien, debe tenerse presente que los programas de formación y desarrollo deberán ofertarse según las necesidades del presente y el futuro, ya sea de los colaboradores o de la misma organización, en tal sentido que su objetivo sea desarrollar competencias según las necesidades de cada proceso, para que con ello se logre mayor valor en toda la cadena productiva. Finalmente, es de destacarse que los programas de formación y desarrollo deben dejar de ser masivos y deben encaminarse para responder a necesidades específicas, según las áreas o procesos que se requieren fortalecer para lograr el éxito de ellas (Wayne, 2010).

### **Evaluación del desempeño**

Este proceso consiste en evaluar no sólo el desenvolvimiento general del colaborador, sino que se debe hacer una evaluación del desempeño del cargo, del comportamiento del rol de quien ocupa el cargo –debe tenerse presente que el desempeño del cargo es situacional y ello varía de persona a persona y de diversos factores que influyen en dicho desempeño. Con la evaluación del desempeño no sólo se busca medir el desempeño, sino las actitudes, aptitudes, habilidades, creatividad e innovación, es decir, se busca evaluar la forma como el colaborador ha asumido tanto la responsabilidad como las labores del cargo que ha ocupado durante un tiempo determinado.

Con la evaluación del desempeño, se pueden medir las potencialidades de los colaboradores, la problemática que en el entorno laboral se pueda presentar, las fortalezas y debilidades que puede tener el cargo, al igual que al mismo colaborador. De igual manera, con la evaluación del desempeño que podrán determinar las características que debe tener en cuenta la empresa para identificar las debilidades y fortalezas que puede tener el cargo y el empleado evaluado. La evaluación del desempeño de 360<sup>0</sup> permite que la evaluación sea



elaborada por el jefe inmediato, el colaborador y un par. Este tipo de evaluación debe hacerse en compañía del área de recursos humanos a fin de que sean ellos quienes puedan analizar los resultados de dicha evaluación. Ahora bien, entre los objetivos que se persiguen con este tipo de evaluación se pueden destacar:

- Buscar un tratamiento de los recursos humanos como una ventaja competitiva fundamental para la organización.
- Brindar oportunidades de igualdad, crecimiento y participación a cada uno de los colaboradores de la compañía, teniendo presentes tanto los objetivos de la organización como los individuales.

Se hace necesario tener presente que los métodos para la evaluación son diversos y ello puede verse en su presentación como en los mismos aspectos que se desea evaluar cada tanto en la empresa, de acuerdo con sus necesidades. El tiempo que debe utilizarse para la aplicación de la evaluación puede variar dependiendo del objetivo que se quiera alcanzar con dicha evaluación, es decir, si se pretende elaborar el objetivo del desempeño para el periodo siguiente, se debe contar con más tiempo que si solo se hiciera la evaluación. Por otro lado, es necesario tener presente que la evaluación debe realizarse por lo menos una vez cada año.

Cuando se pretende hacer una evaluación del desempeño basada en competencias, es necesario distinguirla de la evaluación del desempeño solamente, puesto que ésta última se asocia generalmente a la calificación de los resultados y es realizada por el jefe hacia sus colaboradores y en ocasiones puede estar relacionada con el incremento salarial; mientras que la evaluación por competencias está orientada hacia el incremento del nivel de la calidad en el desempeño que puede tener el colaborador. Ahora bien, para cumplir con lo anterior, se hace necesario verificar las características del puesto y sus requerimientos en relación con la formación académica y profesional del colaborador registrada en su curriculum vitae, al igual que con el grado de actualización de sus conocimientos, habilidades, destrezas y competencias, para con ello establecer los planes de acción, tanto de los aspectos positivos para desarrollar potencial del colaborador, como de aquellos que son negativos para corregirlos (Gallego, 2007).

Se hace necesario tener presente que los planes de acción que son resultado del proceso de evaluación, deben estar orientados a la realización de cursos cuando se trate de apalancar la formación en habilidades requeridas para un puesto de trabajo, ya sea que dicha formación sea de naturaleza técnica o administrativa. De igual manera, los indicadores de gestión deben ser definidos y evaluados de manera conjunta para realizar seguimiento a



las causas de desviación, ello con el fin de definir los correctivos necesarios que permitan mejorar el proceso desviado.

Para Chiavenato (2002), la evaluación 360° surge como una novedad en la cual los colaboradores son evaluados por las personas de su entorno, y es en la cual se puede hacer una recolección mayor de información puesto que proviene de los jefes, colegas, pares, subordinados, clientes y en general de todas las personas con las que el colaborador tiene relación e interacción. Las empresas que han implementado la gestión por competencias, por lo general recurren a la evaluación de 360°, ello debido a que este tipo de evaluación está fundamentado bajo un esquema que permite la evaluación de la persona por todo su entorno, es decir: jefes, pares, subordinados y clientes.

La evaluación 360° puede ser concebida como un procedimiento mediante el cual un grupo de personas valoran a otra por medio de una serie de elementos, ítems o factores que previamente han sido establecidos y que están relacionados con el comportamiento observable del desarrollo diario de un colaborador en sus actividades laborales.

Feedback 360° (Alles, 2008), es otro nombre con el que se puede conocer la evaluación 360°, la cual se constituye en la manera más novedosa para valorar el desempeño de los colaboradores, puesto que con ella se pueden direccionar a las personas hacia la satisfacción de sus necesidades y al cumplimiento de las expectativas, no sólo del jefe frente al colaborador, sino de todos aquellos que reciben los servicios de la persona a evaluarse, ya sea el cliente interno o externo. El procedimiento que comúnmente se utiliza para el proceso de evaluación de 360° es:

1. Definir los factores críticos de comportamiento de la organización: identificar los factores que comúnmente se definen para ser evaluados en la evaluación del desempeño.
2. Diseñar la herramienta: definir el cuestionario que se utilizará para el proceso de evaluación.
3. Selección de quienes van a intervenir como evaluadores del profesional: es decir, jefes o superiores, pares, colaboradores, proveedores externos y clientes internos de otras áreas. Es importante tener presente que estos últimos no siempre son incluidos en el proceso. Es preciso, igualmente, tener claro que las evaluaciones siempre deben hacerse de manera anónima.
4. Programación y ejecución del lanzamiento del proceso de evaluación tanto para los interesados como para los evaluadores.

## **Salud ocupacional**

En términos generales, la salud ocupacional puede ser entendida como la ausencia de enfermedades en el lugar de trabajo, aunque ello no implica que no existan riesgos de salud en aspectos como físicos, biológicos, químicos, tóxicos y de estrés que pueden afectar la salud de los colaboradores en su trabajo (Chiavenato I., 2002). Según lo anterior, se podrían establecer algunos objetivos para la salud ocupacional, entre los cuales están: la prevención y el mantenimiento del bienestar tanto físico, mental y social de todos los miembros de la organización, sin importar la profesión o el nivel ocupacional que tengan en la estructura organizacional, el aseguramiento de condiciones no riesgosas para el desarrollo de las actividades de cada colaborador. Por lo anterior, Mondy y Bandy (2010) proponen que

“las descripciones de puestos son necesarias para especificar las condiciones que pueden poner en peligro la salud o que son consideradas como insatisfactorias o desagradables por la mayoría de la población”. (p. 102).

## **Higiene laboral**

Ello se refiere a las condiciones ambientales de trabajo garantes del bienestar y de la salud física y mental de todos los colaboradores. Ahora bien, frente a la salud física juega un papel fundamental el sitio de trabajo, puesto que éste se constituye en el área de acción de la higiene laboral donde se tratan aspectos relacionados con la exhibición a algunos agentes como el ruido, la temperatura, la humedad y la iluminación, entre otros aspectos. Es importante tener presente que un ambiente sano laboral debe caracterizarse por un ambiente físico que garantice seguridad en aspectos visuales, auditivos, olfativos, entre otros aspectos.

Frente a la salud mental, es necesario que se garanticen condiciones tanto psicológicas como sociológicas saludables que garanticen de manera positiva el actuar de los colaboradores a fin de evitar el estrés. Por lo anterior, los programas de higiene laboral deben caracterizarse por contar con tres aspectos importantes como son: el ambiente físico de trabajo, el ambiente psicológico laboral y los aspectos ergonómicos, según se presenta en la figura 2.



**Figura No 2 Higiene laboral**

Fuente: Elaboración Propia Adaptado de Chiavenato, 2001, p. 390

### La gestión por competencias

Para lograr un mejor desempeño, las organizaciones han destinado importantes recursos para la preparación de sus colaboradores, a fin de lograr que éstos sean cada vez más competentes y así se pueda dar respuesta a los constantes cambios en los procesos que se llevan a cabo en la organización y que contribuyen a su competitividad y éxito. Es por lo anterior que se hace necesario que la gestión por competencias se caracterice por contar con una serie de características concretas referentes a la conducta, actitud, habilidad y conocimiento, entre otros aspectos, que deben tener cada colaborador, lo cual se deriva en una mejor definición de los perfiles de competencias del puesto y en un mejor desempeño laboral.

Ahora bien, gracias a la necesidad de lograr la certificación en las Normas ISO (International Organization for Standardization), muchos empresarios y organizaciones dieron más interés al tema relacionado con los recursos humanos. Es importante tener presente que en las últimas versiones presentadas de la dicha norma, se ha hecho una mayor profundización en contar con un listado de requisitos orientados en las habilidades requeridas para los puestos de trabajo y en el proceso de evaluación de éstas en los colaboradores. Por otro lado, las normas NTC-ISO 9001:2008 en su numeral 6.2.1 de generalidades establece: “el profesional que realice trabajos que afecten la calidad del producto debe ser competente con base en la educación, formación, habilidades y

experiencia apropiadas”(Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación - ICONTEC-, 2009, p. 7) posterior a ello, la norma establece en su numeral 6.2.2 que la organización debe:

Determinar la competencia necesaria para el personal que realiza trabajos que afectan a la conformidad con los requisitos del producto.

Cuando sea aplicable, proporcionar formación o tomar otras acciones para lograr la competencia necesaria.

Evaluar la eficacia de las acciones tomadas.

Asegurar de que su personal es consciente de la pertinencia e importancia de sus actividades y de cómo contribuyen al logro de los objetivos de la calidad y

Mantener los registros apropiados de la educación, formación, habilidades y experiencias.

Por lo anterior, se podría establecer que una manera efectiva para implementar las normas ISO, es la combinación con la gestión de recursos humanos basados en competencias, lo cual permitiría definir cuáles son los puestos, según los esquemas tradicionales, donde se pueden incluir o adicionar las competencias requeridas para que un puesto de trabajo sea exitoso, lo que en otras palabras sería definir las habilidades requeridas, al igual que la formación y experiencia necesaria, para la eficacia en el desarrollo de las tareas en el puesto de trabajo. Ahora bien, uno de los elementos que distingue hoy en día el desarrollo del talento humano, está fundamentado en la gestión por competencias ya que éstas “se relacionan con la mejor manera de lograr los objetivos, los diferentes subsistemas de la empresa, diseñados a su vez en función de esas competencias que nos llevarán al éxito, serán el vehículo para lograrlo” (Alles, 2008, págs. 15-16).

### **De las competencias**

Por competencias se entiende ese conjunto de conocimientos, habilidades, destrezas, actitudes y aptitudes que posee un individuo y que contribuyen a un desempeño exitoso, el cual se verá reflejado en una mayor productividad, ya que en el desempeño de las labores se siente una total identificación con lo que son, al igual que con las actividades que se desarrollan. El concepto de competencia se desarrolló por la década de los años 70's, gracias a los aportes del psicólogo organizacional David Mc Clelland, quien demostró que las competencias son comportamientos desarrollados por los colaboradores y que son observables, los cuales conllevan al desempeño eficaz y eficiente de una actividad determinada en la organización (González, 2015).

Ahora bien, es importante tener presente que en dichos comportamientos deben existir algunos elementos como son el

“saber, es decir, disponer de los conocimientos técnicos necesarios para la tarea; el saber hacer, o capacidad de aplicar y utilizar dichos conocimientos mediante el despliegue de las habilidades y destrezas apropiadas; el saber estar, es decir, adoptar las actitudes y desarrollar el comportamiento adecuado a las normas y cultura de la organización; el querer hacer, mostrando el interés y la motivación precisos; y el poder hacer, es decir, disponer de los medios y recursos necesarios para llevar a cabo la actividad”(Abad y Castillo , 2004, p. 31). .

**Competencia individual:** es aquella que está presente en las personas y es la que les permite que el desempeño que tengan sea diferenciador. Cada individuo tiene sus propias competencias, las cuales no ha copiado, adoptado o imitado de alguien más. Estas competencias son identificables y pueden ser medibles por medio de instrumentos de medición confiables.

**Competencias laborales:** son aquellos conocimientos, habilidades y actitudes que son verificables y que son puestas en juego durante el desempeño laboral de los colaboradores. Estas competencias son esas capacidades reales y demostrables que conllevan al éxito laboral, y que son plenamente identificadas y definidas, de acuerdo con estándares del área ocupacional. Es importante tener presente que el punto de referencia de las competencias en sí no es el puesto de trabajo, sino el colaborador en la realización de éste, ya que dichas competencias apuntan a los resultados y a las funciones desarrolladas para su logro y no tanto al procedimiento en sí.

### ¿Qué utilidad tienen las competencias?

El desarrollo de competencias representa gran utilidad, entre algunos aspectos se puede destacar que:

- Representan efectividad tomando en cuenta que permiten identificar de manera precisa las necesidades de la organización frente al desempeño de sus colaboradores.
- Cuando se habla de un enfoque de competencia laboral, ésta se relaciona de manera directa con la estrategia de competitividad, lo cual representa un valor diferenciador en el mercado para la organización, a partir del grado de compromiso de los colaboradores.
- La organización tiene la capacidad de lograr identificar las competencias que precisa para con ello, alcanzar un acuerdo de desempeño laboral y ser así un lugar de

aprendizaje, independiente de las acciones concretas que desarrolle en el proceso de formación.

- La identificación de competencias le permitirá a la organización desarrollar procesos de capacitación exclusivamente en aquellas necesidades de formación que se requieren y que ayudarán al cumplimiento de los objetivos y la visión organizacional.
- Los procesos de movilidad de los colaboradores son mayores cuando se tiene claridad acerca de las competencias requeridas por cierta área de la organización, pues algunas de las competencias de áreas diferentes son totalmente transferibles a nuevo empleo si son reconocidas y certificadas.
- El desarrollo de competencias permite que se puedan generar organizaciones que propicien y promuevan la innovación y el aprendizaje continuo que conlleva a que se cuente con grupos altamente competentes.
- El desarrollo de actividades se constituye en fuente de conocimiento y aprendizaje, en la medida en que permite reconocer en los colaboradores las competencias adquiridas por la experiencia y no sólo por la formación académica (González, 2015).

## **CONCLUSIÓN**

Las organizaciones tienen cada vez mayor certeza de que es gracias a sus colaboradores que han podido alcanzar sus objetivos y metas establecidas, puesto que ellos se constituyen en la fuerza para la competitividad y la permanencia en un mercado cada vez más exigente y competitivo (Montoya, 2013). Es por lo anterior, que para dar cumplimiento a sus proyecciones planteadas en su plan de gestión, han visto la necesidad algunas organizaciones de modificar su misión y visión a fin de vincular a sus colaboradores como eje fundamental o motor esencial para alcanzar sus planes o propuestas estratégicas.

No cabe duda de que son los colaboradores la parte esencial para el desarrollo de los procesos de planificación, ejecución y posicionamiento de la organización. Un alto rendimiento es una de las características de las organizaciones de alto rendimiento, en donde el desarrollo de competencias tanto individuales como organizacionales constituyen la evidencia de un trabajo en equipo fundamentado no sólo en el bienestar individual sino colectivo, en donde los clientes internos y externos son un eje esencial para bienestar y el desarrollo.

En los últimos tiempos los procesos relacionados con la gestión de los colaboradores ha sufrido notables e importantes transformaciones en todos los campos e incluso en el comportamiento de ellos en el interior de la institución y por tal, la gestión humana no es

más que la administración de la empresa por las personas que prestan un servicio para que la organización cuente con una verdadera proyección estratégica, ya que ellas son quienes marcan la ventaja competitiva empresarial y responden a nuevos retos de internacionalización y globalización.

La gestión humana se ha caracterizado por contener conceptos, principios y técnicas universales que han requerido de una adaptación al medio donde podría ser aplicado. Con estas líneas se ha pretendido hacer una adecuación al ambiente de las organizaciones tanto de los conceptos, las como técnicas y las estrategias administrativas que son necesarias para lograr una organización altamente competitiva.

## REFERENCIAS

- Abad, I., & Castillo, A. (9 al 15 de Febrero de 2004). *Boletín ICE Económico No. 2795*. Recuperado el 4 de Marzo de 2014, de Desarrollo de competencias directivas. Ajuste de la formación universitaria a la realidad empresarial: [http://www.revistasice.com/CachePDF/BICE\\_2795\\_29-41\\_\\_FA73956D92966BF3E12353076EB83B42.pdf](http://www.revistasice.com/CachePDF/BICE_2795_29-41__FA73956D92966BF3E12353076EB83B42.pdf)
- Alles, M. (2008). *Desempeño por competencias. Evaluación 360°*. Buenos Aires: Ediciones Gránica.
- Álvarez Giraldo, C. M., Calderón Hernández, G., & Naranjo Valencia, J. J. (2011). Papel de gestión humana en el cumplimiento de la responsabilidad social empresarial. *Estudios gerenciales*, 27(118), 163-188. Obtenido de [https://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios\\_gerenciales/article/viewFile/396/pdf](https://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios_gerenciales/article/viewFile/396/pdf)
- Arena, C. (2014). Wainwright Bank and Trust y su estudio de caso. La gerencia humanista en práctica. En C. Langarcha, E. Kimakowitz, M. Pirson, H. Spitzack, C. Dierksmeier, & W. Amann, *Tendencia gerenciales: 12 casos empresariales exitosos en el mundo* (págs. 207-220). Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Calderón Hernández, G. (2008). *Estrategia empresarial y gestión humana en empresas colombianas*. Manizales: Universidad Nacional de Colombia.
- Chiavenato, I. (2001). *Administración de recursos humanos*. Bogotá: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2002). *Gestión del talento humano*. México: McGraw-Hill.
- Cuesta Santos, A., & Valencia Rodríguez, M. (2014). *Indicadores de gestión humana y del conocimiento empresarial*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Gallego, M. (2007). *AreaRH.com*. Recuperado el 07 de Marzo de 2014, de Gestión basado en competencias: <http://www.arearh.com/rrhh/Teoriadecompetencias.htm>



- García, S. (2009). Los macroprocesos: un nuevo enfoque en el estudio de la gestión humana. *Pensamiento y gestión*(37), 162-200.
- González, M. (2015). *Selección de personal. Buscando al mejor candidato*. México: Alfaomega.
- Harazin, P., & Pádár, K. (2013). Measuring and evaluating the added value of human resources management, knowledge management and organisational learning. *International journal of management cases*, 15(4), 37-47.
- Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación -ICONTEC-. (30 de Septiembre de 2009). Norma Técnica Colombiana NTC-ISO 9001. *Sistemas de Gestión de la Calidad - Requisitos*. Bogotá: Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación - ICONTEC-.
- Martínez, E. (2014). *Aularia: Revista digital de educomunicacional*. Recuperado el 20 de Febrero de 2014, de La teoría general de los sistemas: <http://www.uhu.es/cine.educacion/didactica/0012sistemas.htm>
- Mondy, R., & Bandy Mondy, J. (2010). *Administración de recursos humanos*. México : Pearson Educación.
- Montoya Agudelo, C. (2013). *Notas de gestión humana*. Sabaneta: Universidad CEIPA.
- Serrano , C. (2010). *El Comercio Electrónico en los departamentos de una empresa: ¿qué es una empresa?* Recuperado el 20 de Febrero de 2014, de 5campus.org, Sistemas Informativos Contables: <http://ciberconta.unizar.es/leccion/econta/220.HTM>
- Snell, S., & Bohlander, G. (2013). *Administración de recursos humanos*. México: Cengage Learning.
- Torres Lobarde, J., & Jaramillo Naranjo, O. (2014). *Diseño y análisis del puesto de trabajo: herramienta para la gestión del talento humano* . Barranquilla: Universidad del norte.
- Ulrich, D. (2006). *La propuesta de valor de recursos humanos*. Barcelona: Grupo Planeta.
- Wayne, M. (2010). *Administración de recursos humanos*. México : Pearson educación.
- Werther, W., Davis, K., & Guzmán , M. (2014). *Administración de recursos humanos: gestión del capital humano* . México: McGraw-Hill.

## **RESUMEN BIOGRÁFICO**

### **César Alveiro Montoya Agudelo**

Doctor en Administración (Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Nacional de Misiones) profesor investigador de la Facultad de Ciencias Económicas, Administrativas y Afines de la Universidad Cooperativa de Colombia –sede Medellín-. Líneas de investigación en el campo de la Gestión Humana, Educación en Administración y Gestión organizacional.

---

“Visión de Futuro” Año 13, Volumen N° 20, N° 1, Enero - Junio 2016 – Pág. 164 - 188

URL de la Revista: <http://revistacientifica.fce.unam.edu.ar/>

URL del Documento: [http://revistacientifica.fce.unam.edu.ar/index.php?option=com\\_content&view=article&id=409&Itemid=88](http://revistacientifica.fce.unam.edu.ar/index.php?option=com_content&view=article&id=409&Itemid=88)

ISSN 1668 – 8708 – Versión en Línea

ISSN 1669 – 7634 – Versión Impresa

E-mail: [revistacientifica@fce.unam.edu.ar](mailto:revistacientifica@fce.unam.edu.ar)



**Martin Ramiro Boyero Saavedra**

Especialista en Investigación y Docencia Universitaria (Universidad Luis Amigó), estudiante de la Maestría en Educación Universitaria, profesor de cátedra de la Fundación Universitaria CEIPA y la Institución Universitaria Escolme. Líneas de investigación en el campo de la Gestión Humana, Educación en Administración y Gestión organizacional.

**Verónica Tatiana Guzmán Monsalve**

Historiadora (Universidad Nacional de Colombia), estudiante de la Maestría en Estética, profesora de cátedra de la Institución Universitaria Escolme. Líneas de investigación en el campo de la Gestión Humana, Educación en Administración y Gestión organizacional.