



Rol de gestión humana en la estrategia empresarial de las MiPymes

Paula Andrea Restrepo Giraldo

Trabajo de grado presentado para optar al título de Especialista en Psicología Organizacional

Asesor

María Alejandra Gómez Vélez, Doctor (PhD) en Psicología

Universidad de Antioquia
Facultad de Ciencias Sociales y Humanas
Especialización en Psicología Organizacional
Medellín, Antioquia, Colombia

2023

Cita	(Restrepo Giraldo, 2023)
Referencia	Restrepo Giraldo, P.A. (2023). <i>Rol de gestión humana en la estrategia empresarial de las MiPymes</i> . [Trabajo de grado especialización]. Universidad de Antioquia, Medellín, Colombia.
Estilo APA 7 (2020)	



Especialización en Psicología Organizacional, Cohorte X.



CRAI María Teresa Uribe (Facultad de Ciencias Sociales y Humanas)

Repositorio Institucional: <http://bibliotecadigital.udea.edu.co>

Universidad de Antioquia - www.udea.edu.co

Rector: John Jairo Arboleda Céspedes.

Decano/Director: Alba Nelly Gómez García.

Jefe departamento: Verónica Andrade

El contenido de esta obra corresponde al derecho de expresión de los autores y no compromete el pensamiento institucional de la Universidad de Antioquia ni desata su responsabilidad frente a terceros. Los autores asumen la responsabilidad por los derechos de autor y conexos.

Dedicatoria

El presente trabajo investigativo lo dedico principalmente a Dios, por ser el inspirador y el que me guía para cumplir todos los anhelos de mi vida personal y profesional. A mi esposo e hijos, por su amor, trabajo y sacrificio en todos estos años, gracias a su apoyo he logrado llegar hasta donde estoy. Por estar siempre presentes, acompañándome y motivándome con su admiración.

A todas las personas que nos han apoyado y han hecho que el trabajo se realice con éxito en especial a aquellos que nos abrieron las puertas y compartieron sus conocimientos.

Agradecimientos

El presente trabajo agradezco a Dios por ser mi guía y acompañarme en el transcurso de mi vida,

brindándome paciencia y sabiduría para culminar con éxito mis metas propuestas.

A mi Esposo e Hijos por ser mi pilar fundamental y haberme apoyado incondicionalmente siempre.

Agradezco a mi directora de Monografía. PhD Alejandra Gómez quien con su experiencia, conocimiento y motivación me oriento en la investigación. Por sus pautas y por sus consejos, enseñanzas, apoyo y sobre todo amistad brindada.

Tabla de contenido

Resumen	7
Abstract	8
1 Introducción	9
2 Método	12
3 Resultados	14
3.1 Gestión humana y su papel en la estrategia empresarial	14
3.2. La estrategia empresarial, clave para la sostenibilidad en las MiPymes.....	22
3.2.1 Sostenibilidad empresarial.	26
3.3 Liderazgo del área gestión humana como éxito para lograr objetivos que le apunten a la estrategia empresarial.	29
3.3.1 Estilos de dirección y liderazgo en el área de gestión humana.....	30
4 Discusión.....	32
5 Conclusiones	39
Referencias	41

Lista de tablas

Tabla 1 Estructura del departamento de gestión humana según Chiavenato.	15
Tabla 2 Aspectos importantes en la evolución de gestión humana.	18
Tabla 3 Pasos para lograr un Modelo de Planeación Estratégica de Recursos Humanos	25
Tabla 4 Perspectivas de los Estilos de Dirección	30

Siglas, acrónimos y abreviaturas

APA	American Psychological Association
ISO	(Internacional Organization for Standardization), Organización Internacional de Normalización
MIPYMES	Organización Internacional de Normalización
ODS	Objetivos de desarrollo sostenible
ONU	Organización de las Naciones Unidas
UdeA	Universidad de Antioquia

Resumen

Las áreas de gestión humana en la actualidad se preocupan más por reclutar y retener talento, desde el mismo lenguaje no se reconoce por ser un área cercana, el enfoque debe ser más estratégico se trata de atraer y de fidelizar talento. Las empresas que no invierten en fortalecer y optimizar los procesos de gestión humana y estos a su vez no están alineados con la estrategia, no pueden generar valor y limitan su expansión y posibilidades de mejora. Con la problemática planteada en esta investigación se pretende como objetivo general identificar el rol de la gestión humana en la estrategia empresarial de las MiPymes. Para lograrlo se realiza la investigación con un enfoque cualitativo de tipo descriptivo y el diseño se fundamenta en la revisión documental. Es de resaltar como resultados que el rol de gestión humana en la estrategia empresarial no está siendo desarrollado con una relación interdependiente en las MiPymes, y que no es claro que los recursos humanos constituyen el eje sobre los cuales se tejen los temas básicos de pertenencia, permanencia, desarrollo e integración dentro de las organizaciones y constituyen por definición la columna vertebral de la generación de riqueza. Además, se concluye que cuando la estrategia empresarial es compartida con los colaboradores y la gerencia está comprometida con el desarrollo de las personas, se logra el equilibrio entre el ser y el hacer, lo que conlleva a la eficiencia de los procesos y al éxito, aspectos esenciales para garantizar las sostenibilidad y futuro de las MiPymes.

Palabras clave: gestión humana, estrategia empresarial, MiPymes, planeación estratégica, indicadores

Abstract

Human management areas are currently more concerned with recruiting and retaining talent, from the same language it is not recognized as being a close area, the focus must be more strategic when it comes to attracting and retaining talent. Companies that do not invest in strengthening and optimizing human management processes and these, in turn, are not aligned with the strategy, cannot generate value and limit their expansion and possibilities for improvement. With the problem raised in this research, the general objective is to identify the role of human management in the business strategy of MiPymes. To achieve this, the research is carried out with a qualitative approach of a descriptive type and the design is based on documentary review. It is noteworthy as results that the role of human management in the business strategy is not being developed with an interdependent relationship in MiPymes, and that it is not clear that human resources constitute the axis on which the basic issues of belonging are woven, permanence, development and integration within organizations and constitute by definition the backbone of wealth generation. In addition, it is concluded that when the business strategy is shared with the collaborators and the management is committed to the development of people, the balance between being and doing is achieved, which leads to the efficiency of the processes and success. essential aspects to guarantee the sustainability and future of MiPymes.

Keywords: human management, business strategy, MiPymes, strategic planning, indicators

1 Introducción

Desde el inicio del año 1900 con las teorías administrativas en la época de Taylor y Fayol (1986, citado por Correa, 2013) se pensó en estandarizar los procesos para generar valor, pero las teorías se enfocaron en solucionar un problema de productividad y eficiencia, tal como se afirma por dichos autores es como si las personas fueran una extensión de la máquina.

De acuerdo con los señalamientos de González (2011), para dar inicio a la planeación estratégica, se parte de la base que el jefe de gestión humana posee habilidades de negociación intrínsecas para poder encaminar a la empresa en lo esperado, es decir, en avanzar y permanecer vigente, ya que desempeñan ciertas actividades interrelacionadas con el propósito de alcanzar las metas y los objetivos estratégicos que desea alcanzar la empresa.

Por lo tanto, los factores que permiten a las pequeñas y medianas empresas (PYMES) superar situaciones de crisis son: planificación estratégica, visión de largo plazo, motivación y compromiso, toma de decisiones oportuna y flexible, networking, profesionalización, fortaleza financiera y optimización de recursos. La mayoría de las pymes planifica informalmente y prioriza la estrategia en la estabilidad de la empresa. De igual manera, el espíritu emprendedor y la constante innovación hacen que la estrategia se oriente a fortalecer estas características en momentos de crisis tal como lo afirman los autores Ayala y Alcalá (2015).

De acuerdo con la realidad de Colombia, la mayoría de las empresas son micro, pequeñas y medianas (MIPYMES), organizaciones muy informales y en algunas ni siquiera tienen área de gestión humana. Esto es muy inquietante, porque para los empresarios o emprendedores dicha área es un gasto, y muchas veces contratan una persona que no tiene idea de los objetivos estratégicos de la organización, la persona de gestión humana es tenida en cuenta solo cuando hay un requerimiento de personal y no le permiten involucrarse con la estrategia, no tiene el valor y el apoyo desde la gerencia para ser un área estratégica. Si se tuviera en cuenta y se contratara una persona idónea y estratégica para gestión humana, habría cambios y transformaciones, en los que se vincularía al personal con los objetivos estratégicos para lograr de verdad una evolución importante en el área de gestión humana, tal como hace referencia los autores Ascencio et al. (2016).

Sumado a esto, habitualmente se evidencia la presencia de gerentes de gestión humana que se dedican a realizar tareas administrativas u operativas, dejando de lado su participación en la

planeación; si bien el concepto de gestión humana ha evolucionado dentro de algunas empresas, pasando de limitarse sólo al hacer (parte operativa), a enfocarse en lo estratégico, dándole mayor valor al capital intangible, integrando otras áreas del conocimiento en su quehacer, dando como resultado factores diferenciadores que generan competitividad y coadyuvan a la consecución de los objetivos estratégicos de la organización. Esto tendría que ser una realidad para todas las empresas.

En dichas empresas se ha adquirido conciencia de que el colaborador no es una máquina, es una persona, antes que una herramienta de producción; logrando identificar y potencializar las competencias de los individuos, a través de diferentes técnicas como el coaching, mentoring, gestión del cambio, gestión del conocimiento, lecciones aprendidas, entre otras (García et al., 2011).

Según García-Tenorio (2004) la planeación de recursos humanos debe tener una consideración para alcanzar el equilibrio necesario con factores claves que permitan la ventaja competitiva, como el asegurar el suficiente personal y a tiempo, para desarrollar la actividad de la empresa, posibilitando que la organización alcance mejores resultados de forma eficaz, con personas capaces, transformadoras y en sintonía con el largo plazo.

De otra parte, las organizaciones han creído entender que la compensación económica es importante, pero no suficiente para la retención de los colaboradores. Desde lo económico se están empleando estrategias de compensación, variables que permiten exaltar o tener en cuenta los aportes a la productividad, pero lo ideal sería complementarla con una compensación no monetaria, materializada en un esfuerzo de la compañía por lograr un salario emocional que genere motivación y compromiso de los colaboradores con la empresa. A esto se agrega que muchas compañías hacen análisis por nichos, a lo que podría denominarse comunidad competitiva, identificando aquello que está compensando en el mercado para poder atraer y fidelizar talentos algunos de estos criterios los afirma López-Grandio (2005).

Lo habitual es que los estilos de dirección que ejercen las personas encargadas de las áreas de gestión humana son subjetivos, ya que dependen o se limitan al tipo de organizaciones y formas de liderazgo, marcando con esto, su identidad de manera positiva o negativa e impactando de igual forma a los colaboradores (Arboleda, 2013).

La planeación de recursos humanos y la planeación estratégica se tornan eficaces cuando entre ambas existe una relación recíproca e interdependiente. En esta relación, el equipo reconoce que las decisiones de planeación estratégica afectan aspectos de recursos humanos y esto no

permite encontrar el equilibrio entre el ser y el hacer o tal como lo expresa Caldera (2004) “afectan para un mejor estar y hacer” (p. 34).

Desde siempre, el mayor beneficio de la planeación estratégica ha consistido en que hay plan como instrumento que sirve para que las organizaciones tengan mejores estrategias, gracias a que usan un enfoque más sistemático, lógico y racional para elegir sus estrategias. No cabe duda de que se trata de un beneficio importante, pero se han realizado ciertas investigaciones que demuestran que la contribución más importante de la planeación estratégica está en el proceso, y no en las decisiones que se toman, así lo afirma Mejía (2004).

De acuerdo con lo planteado por Jaimes-Bravo (2009), se podría pensar que el paso a seguir es la alineación estratégica, optando por la conformación de equipos, donde existan líderes de cada área de la empresa, abarcando los puntos de vista de todos, permitiendo encaminarlos en un consenso para el cumplimiento de las metas estratégicas de la empresa. Es por ello que este trabajo tiene como objetivo general: Identificar el rol de gestión humana en la estrategia empresarial de las MIPYMES. Y dar respuesta a la pregunta que generó este estudio: ¿Cuál es el rol de gestión humana en la estrategia empresarial de las MIPYMES?

2 Método

Teniendo en cuenta el tema de estudio, los objetivos planteados y la pregunta de investigación a responder con la información bibliográfica recolectada y analizada en este trabajo académico y según lo estudiado, la investigación es de enfoque cualitativo de tipo descriptivo, con una revisión de tema, en la cual se evidencia la necesidad de tener claro si el área de gestión humana en las MIPYMES es estratégica. Por tanto, no busca analizar en detalle las causas del problema sino, identificar si hay alineación de la planeación estratégica con el área de gestión humana. En este sentido, se trata también de un trabajo de tipo exploratorio documental, se revisaron 120 documentos de los cuales se seleccionaron 74 títulos entre libros, revistas y artículos descritos en la bibliografía. Según la definición de Hammersley (1995), este tipo de investigación involucra casos que ocurren naturalmente, en ningún momento son creados o manipulados por el investigador.

El diseño de la investigación se fundamenta en la revisión documental, la cual aporta en la construcción del conocimiento, amplía los constructos hipotéticos, enriquece el vocabulario para interpretar una realidad desde una disciplina, ya que la identificación, la búsqueda y lectura del tema en estudio refuerza la forma de contrastar los preconceptos y conceptos, lo cual contribuye a la interpretación y transformación de un entorno. En el mismo sentido otra ventaja que tiene la revisión documental es que puede ser una herramienta que evidencia los primeros procesos investigativos y da apertura a futuras investigaciones, refleja el desarrollo y trazabilidad, característica tanto de la investigación formativa como aplicada, tal como lo afirma el autor Gómez et al. (2017).

De las 74 bibliografías recopiladas para la revisión, entre las que hay 25 libros y 27 artículos, 12 investigaciones y 10 estudios publicados en revistas científicas, de los cuales tienen muchos autores en común con coincidencias en diversas argumentaciones que se mencionan en este trabajo. Las bases de datos consultadas fueron Google académico con términos como gestión humana, evolución, estrategia, indicadores, sostenibilidad, MIPYMES, gestión humana, liderazgo. Desde la historia hasta la actualidad.

Para dar respuesta la pregunta que inició este estudio ¿Cuál es el rol de gestión humana en la estrategia en las MIPYMES?, se procesó la información clasificando los documentos consultados según tres bloques temáticos Gestión humana y el papel en la estrategia empresarial;

La estrategia empresarial clave para la sostenibilidad en las MIPYMES; y El liderazgo del área gestión humana como éxito para lograr objetivos estratégicos. luego se analiza la información, sintetizando los elementos más significativos, aquéllos que respondan a la pregunta planteado. Se desarrolla los tres bloques temáticos, tomando como referencia distintos autores. Se analiza las diferencias y semejanzas de las premisas, para fundamentar, comprender y explicar la naturaleza del problema (Morales, 2003; Gómez, 2010).

3 Resultados

En la realización de esta revisión documental se construyeron tres bloques temáticos que dan respuesta a la pregunta de investigación, estos son: Gestión humana y el papel en la estrategia empresarial; La estrategia empresarial, clave para la sostenibilidad en las MIPYMES; y El liderazgo del área gestión humana como éxito para lograr objetivos estratégicos.

3.1 Gestión humana y su papel en la estrategia empresarial

Se puede enlazar la historia de gestión humana, tal como se observa en la tabla 1 la evolución de la gestión humana, donde se toman los aspectos más relevantes descritos por los autores tenidos en cuenta., se ha pasado por una transformación desde el nombre del área hasta los insumos que fortalecen la estructura de la misma, desde los años 1900 a 2022 se ha observado inquietudes y criterios que deberían estar estandarizados en la estructura del área de gestión humana enfocados tanto en el hacer como en encontrar la estabilidad del ser. Esto conllevaría a tener criterios claros y organizaciones saludables en marcha con estrategias sanas y rentables.

Dicha estructura podría se encuentra soportada por autores como Chiavenato (2011), el cual describe el enfoque del área de talento humano con 7 procesos claves para poder lograr ser eficientes, el enfoque como área es acertado, pero le falta estar relacionada con la estrategia empresarial en cada uno de los procesos, aunque la menciona en el último proceso no habla de aspectos claves de la estrategia como es misión, visión, valores corporativos etc. Ejes fundamentales de la planeación estratégica.

Para poder entender mejor el tema debemos profundizar más sobre estos conceptos para lo cual se elaboró la tabla 1, donde se describe la estructura de gestión humana, tal como se puede observar en el libro de Chiavenato (2011) que ilustra de una forma muy completa los conceptos necesarios para el buen funcionamiento de un departamento de gestión humana. En la estructura del departamento de talento humano descrito por Chiavenato (2011), plantea que la gestión del talento humano es un conjunto conformado de procesos dinámicos e interactivos.

Tabla 1*Estructura del departamento de gestión humana según Chiavenato.*

Proceso	Definición
Procesos para integrar personas	Son los procesos para incluir a nuevas personas en la empresa. Se pueden llamar procesos para proveer o abastecer personas. Incluyen el reclutamiento y la selección de personal.
Procesos para organizar a las personas	Son los procesos para diseñar las actividades que las personas efectuarán en la empresa, para reclutar, orientar y acompañar su desempeño. Incluyen el diseño organizacional y de puestos, el análisis y la descripción de estos y la evaluación del desempeño.
Procesos para recompensar las personas	Son los procesos para estimular las personas y para satisfacer sus necesidades individuales más elevadas. Incluyen recompensas, remuneración y prestaciones y servicios sociales.
Incrementar el desarrollo profesional y personal	Implican la formación y el desarrollo, la administración del conocimiento y de las competencias, el aprendizaje, los programas de cambios y el desarrollo de carreras, y los programas de comunicación y conformidad.
Gestión del talento humano	Ya no se habla de controlar o supervisar el talento humano se habla de gestionarlo y vincularlo con los objetivos de la organización.
Procesos para retener a las personas	Son los procesos para crear las condiciones ambientales y psicológicas satisfactorias para las actividades de las personas. Incluyen la administración de la cultura organizacional, el clima, la disciplina, la higiene, la seguridad y la calidad de vida y las relaciones.
Proceso de auditar a las personas	Es el proceso para hacer seguimiento a las personas para darnos cuenta si se cumplen las funciones y si estas están alineadas con los objetivos estratégicos de la compañía.

Nota: Según el autor Chiavenato (2011).

Chiavenato (2011) señala que el complemento de la estrategia, la empresa debe alinear los objetivos organizacionales y los objetivos individuales logrando la satisfacción de los colaboradores y así mismo, el cumplimiento de las metas institucionales, lo cual impulsaría y comprometería a las personas con la organización. Los diferentes niveles en los que la planeación estratégica se realiza son: global, sectorial, institucional y regional. Su cobertura temporal comprende el corto, mediano y largo plazos (Cuero Osorio, 2007).

Temas como la estructura del área de gestión humana son de actualidad, pero para llegar a ello tenemos que conocer la historia es por eso, que para hablar de la evolución de gestión humana se realizó una revisión bibliográfica de algunos autores, para realizar la construcción de la tabla 2. Titulada Aspectos importantes en la evolución de gestión humana y así entender mejor el concepto soportado en los autores más relevantes., esta revisión fue clave para identificar los bloques temáticos determinados que aportan a los hallazgos de la presente investigación.

Desde los inicios del año 1900, con las teorías administrativas de Taylor y Fayol (1986, citado por Correa, 2013), se pensó en estandarizar los procesos para generar valor, con un enfoque donde se veía a las personas como extensión de la máquina, es por eso que dichas teorías se enfocaron más en solucionar un problema de productividad y eficiencia que direccionado al ser, como se afirma en el libro la evolución de los recursos humanos desde el punto de vista de la psicología y la administración (Correa, 2013).

Podemos así mismo afirmar que Taylor y Fayol (1986, citado por Correa, 2013), pusieron las bases de lo que hoy en día es la administración a través de postulados y principios como son: la coordinación, dirección, entre otros. Correa (2013) cita a Fayol (1916), señalando que presenta los principios fundamentales de la administración. Y en 1919 la comisión de legislación internacional del trabajo crea unos principios de regulación frente a la relación laboral, las premisas propuestas fueron: establecer una institución para la reglamentación del trabajo, consagrar el principio de colaboración tripartita y la adopción de convenios internacionales que reglamentarían la relación obrero - patronal.

Además, aparecen algunos representantes de los psicólogos industriales con la preocupación de eliminar las dificultades que impiden el incremento de la productividad, uno de sus fundadores es Münsterberg (1913, citado por Correa, 2013), quien realiza los estudios sobre los requerimientos mentales y emocionales, pruebas de selección, necesidades de los superiores y el efecto en la estructura. También realizó aportes en 1923-1938 cuando Mayo (1930), realiza unos estudios dando origen al movimiento de relaciones humanas o industriales. Es así como los anteriores términos empiezan a entrar en desuso y se utiliza el término de recursos humanos en todos los procesos de gestión de personal, este movimiento se extiende hasta la década de los cuarenta y es allí donde surge un enfoque más amplio llamado ciencias de la conducta como lo describe Correa (2013).

También se hace necesario conocer impactos relevantes en la historia como lo podemos observar según Méndez (2006), al final de la primera guerra mundial, el departamento de recursos humanos desempeñaron funciones de creciente importancia en las empresas, se concedió mayor atención a los empleados gracias a los estudios de carácter conductistas llevados a cabo en la planta Hawthorne de la compañía general Eastern Electric, en donde se estableció que los objetivos de eficiencia de la empresa debían de equilibrarse y dosificarse teniendo en cuenta las técnicas de administración de personal. El gobierno intervino en las relaciones laborales para establecer políticas de compensación por desempleo, seguridad social, salarios mínimos y en algunos casos garantizaron el derecho a la formación de sindicatos. La mayoría de los seguros sociales de América Latina se establecieron durante esta época.

La gestión humana ha estado relacionada con la administración del recurso humano de manera funcional y operacional, lo cual correspondió a la necesidad de administrar personal en un sistema también mecánico y paternalista con énfasis en la centralización con variados niveles jerárquicos. La intención se centraba en la administración personal de acuerdo con las labores que debería desarrollar la empresa en el logro de los objetivos propios de la producción. Y el esfuerzo de los jefes radicaba en la búsqueda de un indicador relevante en el contexto de la economía y de las finanzas, de la eficiencia.

Como consecuencia de este proceso histórico, la gestión del talento humano se podría definir como un sistema compuesto por las funciones de planeación, organización, dirección y control de las actividades necesarias para crear las condiciones laborales en las cuales el personal desarrolle su máximo potencial dentro de la organización, y logre el progreso integral a través de su trabajo y consecuentemente la productividad laboral como lo afirma Valencia y Vargas (2008). Se puede observar en la siguiente tabla 2, el resumen de la evolución de acuerdo algunos autores.

Tabla 2

Aspectos importantes en la evolución de gestión humana.

Descripción	Denominaciones	Área que la regía	Protagonistas
<p>1700-1800. La revolución industrial dio inicio al perfeccionamiento de diversas maquinarias en países como Inglaterra, Francia y Alemania en América latina a mediados 1800 empezó con este fenómeno a tener valor la labor humana por su rentabilidad y productividad.</p>	<p>Relaciones industriales</p>	<p>Ingeniería y control</p>	<p>La industria, la productividad y la rentabilidad.</p>
<p>1910-1930 Muchas compañías establecen departamentos dedicados a mantener el bienestar de los trabajadores. La disciplina de la psicología industrial comienza a desarrollarse. La psicología industrial, junto con el advenimiento de la Primera Guerra Mundial, conduce a avances en las pruebas y la selección del empleo.</p>	<p>Relaciones Humanas</p>	<p>Ingeniería, admón., ley y derecho.</p>	<p>Bienestar de los trabajadores vs productividad.</p>
<p>1930-1945 La interpretación de los Estudios Hawthorne comienza a tener un impacto en el pensamiento y la práctica de la administración. Se hace mayor hincapié en los aspectos sociales e informales del lugar de trabajo que afectan la productividad de los trabajadores. Aumentar la satisfacción laboral de los trabajadores se cita como un medio para aumentar su productividad.</p>	<p>Recursos Humanos</p>	<p>Ingeniería, administración, Ley y derecho, Su nacimiento fue posible gracias al desarrollo de las ciencias sociales, principalmente de la psicología, y en particular de la psicología del trabajo.</p>	<p>Aumentar la satisfacción laboral de los trabajadores se cita como un medio para aumentar su productividad.</p>
<p>1945-1965 Un tremendo aumento en la membresía sindical entre 1935 y 1950 conduce a un mayor énfasis en la negociación colectiva y las relaciones laborales dentro de la gestión del personal. La administración de compensaciones y beneficios también aumenta en importancia a medida que los</p>	<p>Departamento de Personal</p>	<p>Ley y derecho, administración.</p>	<p>Negociación colectiva y las relaciones laborales dentro de la gestión del personal.</p>

Descripción	Denominaciones	Área que la regía	Protagonistas
<p>sindicatos negocian vacaciones pagas, vacaciones pagadas y cobertura de seguro.</p>	<p>Gerencia Recursos Humanos</p>	<p>Desarrollo de las personas, sociología, administración.</p>	<p>La función de personal comenzó siendo puramente administrativa, en el sentido de llevar los registros, y controles sobre el personal y de supervisar las normas establecidas”, con políticas salariales rígidas, un ambiente social conflictivo, las dinámicas sindicales eran ocultas, la disciplina era gestionada por el jefe de personal.</p>
<p>1965-1985 El movimiento por los derechos civiles con la aprobación de la Ley de Derechos Civiles de 1964. La función del personal se ve dramáticamente afectada por el Título VII de la Ley de Derechos Civiles, que prohíbe la discriminación por motivos de raza, color, sexo, religión, y origen nacional. En los años posteriores a la aprobación de la igualdad de oportunidades de empleo y la acción afirmativa se convierten en responsabilidades clave de gestión de los recursos humanos.</p> <p>1985-presente Tres tendencias impactan dramáticamente en la gestión de recursos humanos. El primero es la creciente diversidad de la fuerza de trabajo, en términos de edad, sexo, raza y etnia. Las inquietudes evolucionan a “gestión de la diversidad”. Una segunda tendencia es la globalización de los negocios y la revolución tecnológica que la acompaña. Estos factores han llevado a cambios dramáticos en el transporte, la comunicación y los mercados laborales. La tercera tendencia, que está relacionada con las dos primeras, es centrarse en la gestión de recursos humanos como una función “estratégica”. Las inquietudes y los conceptos de la GRH deben integrarse en la planificación estratégica general de la empresa a fin de hacer frente a los cambios rápidos, la intensa competencia y la presión para aumentar la eficiencia.</p>	<p>Gestión de Personas</p>	<p>Psicología de la administración, admón., y ciencias sociales.</p>	<p>Gestión de la diversidad, la globalización de los negocios y la revolución tecnológica que la acompaña, gestión de recursos humanos como una función “estratégica”.</p>

Descripción	Denominaciones	Área que la regia	Protagonistas
<p>2000-en adelante El futuro de los recursos humanos está lleno de nuevos desafíos. La globalización continuará; incluso las empresas locales contratarán nuevos talentos de otros continentes. La reubicación internacional de colaboradores se convertirá en un servicio estándar de recursos humanos. Las organizaciones se vuelven menos específicas de un país y no pueden identificarse con un solo país. Pierden la cara, y Recursos Humanos tiene que ayudar a identificar e introducir la nueva cultura corporativa. Las tabletas y los teléfonos inteligentes o móviles cambiaron la forma en que trabajamos y trajo una nueva ola de cambios en Recursos Humanos. En ese sentido, los gerentes pueden acceder a los datos sobre la organización en cualquier lugar, y el Big Data de RR.HH. se convertido en el principal tema.</p>	<p>Gestión Talento Humano</p>	<p>Psicología organizacional, administración, ciencias sociales.</p>	<p>La globalización continuará; incluso las empresas locales contratarán nuevos talentos de otros continentes. Las tabletas y los teléfonos inteligentes o móviles cambiaron la forma en que trabajamos y trajo una nueva ola de cambios en Recursos Humanos. En ese sentido, los gerentes pueden acceder a los datos sobre la organización en cualquier lugar, y el Big Data de RR.HH. se convertido en el principal tema.</p>
<p>El trabajo remoto o teletrabajo, ya es hoy, un común y lo más probable es que se convertirá en una alternativa que se volverá más común cada día. La tecnología conectará a los empleados como si estuvieran sentados en el escritorio de la empresa. Las áreas de talento humano deben ser flexibles para enfrentar rápidamente los cambios.</p>	<p>Gestión del talento humano</p>	<p>Psicología organizacional, administración, ciencias sociales y humanas.</p>	<p>El trabajo remoto o teletrabajo. Y temas como sostenibilidad y flexibilidad y estrategia cobrar más valor y relevancia.</p>

Nota: elaborado a partir de la revisión de los autores como: Elton Mayo (1930), Herzberg (1959), McGregor (1960), McGraw-Hill, (1960), Taylor et al. (1961), Richard (1981), Weber (1991), McGregor (1994), Mintzberg (1995), Barley y Kunda (1995), Mintzberg (1997), Münsterberg (1998), Robbins (1999), Kotter (1999), Castaño (2005), Cuero Osorio et al. (2007), Espinosa Ortégón (2007), Guevara Restrepo (2007), Montoya Zapata (2007), Orozco Moreno (2007), Ortiz Martínez (2007), Sánchez (2007), Rincón, (2008), Oszlak (2020) y Pinto & Muñoz (2020).

Antes de realizar este análisis discriminado es pertinente anotar que varios estudios han mostrado que mientras en las medianas empresas hay ausencia de una integración entre las prácticas de recursos humanos y la estrategia empresarial, esta relación si existe en las empresas grandes como lo afirma Calderón-Hernández et al. (2006).

A partir de los años ochenta la gestión de personal se ve influenciada por las prácticas japonesas, especialmente en aspectos como la gerencia participativa, los círculos de calidad y la gestión de la calidad total, y es aquí donde se observa que en las empresas pequeñas colombianas la gestión de personal se limita a la escogencia de los trabajadores, control y atención a aspectos legales, se trata de visualizar el hecho que el recurso más valioso de la organización es el ser humano (Castillo-Aponte, 2006).

En los últimos años se han producido importantes cambios en los países, lo cual repercute en las empresas, hay mayor participación en numerosos procesos, capacidad de las minorías para influir en el medio, desmitificación de los líderes y nuevas tecnologías; es así como estos cambios hacen que las empresas se modifiquen y presenten fenómenos como: participación de los trabajadores en los procesos de gerencia, igualdad, aplanamiento de las estructuras organizacionales, suministros más amplios de comunicación, comunicación directa sin intermediarios, sentido de pertenencia, posibilidades de capacitación al personal. El efecto de estos fenómenos ha cambiado el comportamiento interno de las empresas y por ende las relaciones, con repercusiones en el manejo del recurso humano (Arboleda et al., 1999, citado por Correa, 2013).

La mayoría de las empresas colombianas son MIPYMES o empresas familiares, esto conlleva a que en muchas de ellas en el departamento de gestión humana no está debidamente conformado y/o estructurado, limitándose únicamente a la generación de la nómina y pago de obligaciones laborales, creyendo abarcar con estas dos actividades el bienestar del trabajador (Castaño, 2011). Además, en la mayoría de estas empresas tampoco basan su creación en la planeación estratégica herramienta fundamental administrativa, de ahí que la planeación estratégica en armonía con la planeación de recursos humanos posibilita resultados que no solo benefician la organización, sino que generan acciones multiplicadoras de bienestar como lo afirma (Acosta-Pérez, 2010).

3.2. La estrategia empresarial, clave para la sostenibilidad en las MiPymes.

Acevedo Lobato y Marín González (2004), describen que el vocablo estrategos inicialmente se refería a un nombramiento del general en jefe de un ejército. Más tarde paso a significar el arte en general, esto es, las habilidades psicológicas y el carácter con los que asumía el papel asignado.

En la época de Pericles (450 a. C.) ya existían habilidades administrativas (liderazgo, oratoria, poder). Y en tiempo de Alejandro de Macedonia (330 a. C.) el término hacía referencia a la habilidad para aplicar la fuerza, vencer al enemigo y crear un sistema unificado de gobierno global, tal como lo cita Mintzberg y Quinn (1995).

Sun Tzu (722–481 a. C. o 476–221 a. C., citado en Cuero Osorio et al., 2007), fue uno de los destacados escritores y pensadores chinos, y el más antiguo de los estrategas, y durante 25 siglos ha influido el pensamiento militar, él hablaba de la estrategia ofensiva. Sun Tzu es el autor de *El arte de la guerra*, que se estima que fue escrito alrededor del año 500 a.C. En el Capítulo VIII del libro dice: "El general (estrategos) debe estar seguro de poder explotar la situación en su provecho, según lo exijan las circunstancias" (Cuero Osorio et al., 2007, p. 68).

Es de resaltar que las estrategias de Barca Amílcar (en torno a 285 a. C. a 228 a. C., citado por Cuero Osorio et al., 2007), que fue un general cartaginés perteneciente a la dinastía Bárcida, se destacó por las campañas contra los romanos. Es considerado uno de los líderes militares más importantes de la historia por las excepcionales habilidades en la táctica y la estrategia en el campo de batalla. Cuando él planeo conquistar Roma inició con la definición de la misión del reino, luego formuló las estrategias, analiza los factores del medio ambiente y los comparó, después los combinó con los propios recursos para determinar las tácticas, proyectos y pasos a seguir. Esto es el proceso de planificación estratégica que se aplica hoy en día en cualquier organización.

Con relación a la definición de estrategia empresarial, se puede mencionar que para Mintzberg et al. (1997), en el área de la administración, una estrategia, es el comportamiento o plan que integra las principales metas como: 1. Especificar metas y objetivos afines; 2. Elegir políticas, programas, procedimientos y prácticas para alcanzar los objetivos; 3. Determinar los tipos y cantidades de recursos necesarios para alcanzar los objetivos; 4. Diseñar los procedimientos para tomar decisiones; 5. Diseñar un proceso para prever y detectar los errores o fallas del plan Control y políticas de una organización, y a la vez, establecer la consecución de acciones a realizar.

Una estrategia bien formulada ayuda a colocar orden y a asignar, tanto las cualidades como con las deficiencias internas, los recursos de una organización, con el fin de lograr una situación versátil y única, así como anticipar los posibles cambios en el entorno y las acciones inesperadas de los oponentes inteligentes (Acevedo Lobato & Marín González, 2004).

Según Johnson y Scholes (2001), citado en Acevedo Lobato & Marín González, (2004), estrategia es la dirección y el alcance de una organización a largo plazo, permitiendo conseguir ventajas para la organización a través de la distribución de recursos en un entorno cambiante, para hacer frente a las necesidades de los mercados y satisfacer las expectativas de los usuarios. Thompson y Strickland (1999, citado por Acevedo Lobato & Marín González, 2004), la estrategia de una organización consiste en las acciones combinadas que ha emprendido la dirección y qué pretende para lograr los objetivos financieros y estratégicos y luchar por la misión de la organización. Ansoff (1965 - 1980, citado por Acevedo Lobato & Marín González, 2004) establece que las estrategias son las expresiones operacionales de políticas en el sentido de que, dentro de un sistema administrativo, definen el criterio operacional sobre la base de cuáles los programas específicos pueden ser concebidos, seleccionados o implementados.

La estrategia es una secuencia a realizar para el logro de las metas. Dicha secuencia contiene el conjunto de acciones a seguir, en forma de planes específicos y con metas definidas, que contribuyen a un esfuerzo común por el cumplimiento de la misión de la organización.

Las estrategias van guiadas por la misión, la visión, las metas, los objetivos, las políticas y los programas de la organización Johnson y Scholes (2001) y Mintzberg et al. (1995) terminan su ensayo con una interesante lista de criterios para las estrategias efectivas como son: a) establecer objetivos claros y decisivos, b) conservar la iniciativa, c) concentrarse (un mando superior establece un punto focal fino y contundente), d) tener flexibilidad, e) contar con un liderazgo coordinado y comprometido, f) sorprender y g) ofrecer seguridad (proteger los recursos, contar con un buen sistema de inteligencia).

Los primeros estudiosos modernos que cruzaron el concepto de estrategia a los negocios fueron Neuman y Morgenstern (1944, citado por Cuero Osorio et al., 2007), en su obra Teoría de juegos y comportamiento Económico. Emplean la matemática aplicada que utiliza modelos para estudiar las estrategias óptimas, así como el comportamiento previsto y observado de individuos en juegos, esta se formalizó por primera vez a partir de los trabajos de estos dos matemáticos antes y durante la guerra fría, debido sobre todo a la aplicación en la estrategia militar.

Drucker (1974, citado por Cuero Osorio et al., 2007), escribió el libro *La sociedad post-capitalista*, en el que destacaba la necesidad de generar una teoría económica que colocara al conocimiento en el centro de la producción de riqueza. Al mismo tiempo, señalaba que lo más importante no era la cantidad de conocimiento, sino la productividad.

La estrategia empresarial no es más que la ruta que se debe tener clara para lograr los objetivos estratégicos de la organización, es por eso por lo que el área de gestión humana debe tener en cuenta a la hora de contratar las personas para ejecutar la estrategia temas como liderazgo, competencias, compromiso, conexión emocional (engagement), clima organizacional, conductas corporativas, donde el bienestar deben estar alineadas con la misma.

De acuerdo con la realidad de Colombia, la mayoría de las empresas son Pymes o MiPymes, organizaciones muy informales y en algunas ni siquiera tienen área de gestión humana. Esto es muy inquietante por que al no ser para los gerentes o emprendedores un área necesaria ni estructurada sería imposible considerarla estratégica.

La planeación estratégica es el medio por el cual las organizaciones definen sus objetivos principales y desarrollan planes integrales para alcanzarlos. La planeación de recursos humanos se relaciona con la planeación estratégica de adquirir mano de obra para lograr los resultados propuestos. Proporciona un conjunto de aportaciones en el proceso de formulación estratégica en términos de los que es posible; es decir, si se dispone de los tipos de personas y en cantidad suficiente para seguir una estrategia determinada (Bohlander, 2008).

En la tabla 3 se presentan, según Bohlander (2008), los pasos básicos para lograr un modelo de planeación estratégica de recursos humanos que aún se encuentra vigente. El modelo esta explicado por pasos con su respectiva justificación (p. 30 - 71).

Tabla 3*Pasos para lograr un Modelo de Planeación Estratégica de Recursos Humanos*

Pasos	Concepto	Criterio
Paso 1	Misión	Propósito principal de la organización, así como el alcance de sus operaciones.
	Visión	Hacia donde se dirige la empresa y lo que puede llegar a ser en futuro, aclara la dirección a largo plazo y la intensidad de la estrategia.
	Valores	Creencias y principios en los que se basa la empresa para tomar las decisiones.
Paso 2	Análisis de fuerzas externas	Sondeo sistémico de las principales fuerzas externas que influyen en la organización.
Paso 3	Cultura y calidad de vida laboral	Cómo pasa el tiempo los empleados.
		Cómo interactúan entre si los empleados.
		Se otorgan facultades a los empleados.
		Cuál es el estilo de liderazgo que predomina en la organización.
Paso 4	Formulación de la estrategia	A través del análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas).
Paso 5	Implementación de la estrategia	Condiciones de trabajo, a las metas, a los propósitos y alcanzar lo deseado.
Paso 6	Evaluación y valoración	Traducir metas estratégicas en objetivos corporativos.

Nota: elaboración basada en el autor Bohlander (2008 p. 30-71).

La selección del personal idóneo y una correcta aplicación del plan estratégico son primordiales en las entidades para alcanzar sus objetivos y metas ya que les permite mantenerse e intentar superarse dentro del mercado (crecimiento empresarial), otro de los impedimentos que dificultan el apropiado uso del plan estratégico son las políticas de cada país, la diferente estructura económica, características del mercado y por su puesto el factor demográfico como lo afirman Mora et al. (2015).

Para entender el concepto de la planificación estratégica es bueno tomar en cuenta la pregunta ¿A dónde quiere llegar la empresa? Por ende, se debe identificar los objetivos o metas

que se busca conseguir, también otra pregunta que se debe considerar es ¿Cómo está la situación del mercado donde quiere incurrir?, aunque no esté definida técnicamente, deberá satisfacer las necesidades del mercado y también de la empresa (Ortega, 2014).

Para realizar un correcto plan estratégico en una empresa se debe seguir un proceso en el cual nos ayudará a definir objetivos, estrategias y medidas de acción en el que la compañía se desempeñará de la mejor manera (Sainz, 2017). El primer paso para realizar el plan es cambiar la mentalidad o el pensamiento del gerente o directorio de la empresa, esta es una cualidad que permite visualizar el futuro de la organización, esto ayuda a definir objetivos y asignar recursos, para esto se plantea las siguientes preguntas 1) ¿Dónde estaba ayer?, 2) ¿Dónde me encuentro hoy?, 3) ¿Dónde quiero estar mañana?, 4) ¿Qué haré para conseguirlo?, estas preguntas le permite al gerente crear las bases para elaborar el plan, en el cual define la visión, misión, objetivos y acciones a realizarse para basar las estrategias de la planeación estratégica (Sainz, 2017).

3.2.1 Sostenibilidad empresarial.

Para Empresas Públicas de Medellín [EPM] (2022), sostenibilidad es el conjunto de condiciones económicas, sociales y ambientales que favorecen la permanencia y el desarrollo de una empresa en una relación de beneficio mutuo con la sociedad tal como aparece en su página web esta es una definición muy acertada puesto que contiene las palabras clave a la hora de hablar de sostenibilidad es por ello que se trae de referente ya que una empresa colombiana con una planeación estratégica muy definida y conceptos claros como lo es sostenibilidad.

Los investigadores y los responsables del desarrollo del capital humano en la actualidad están enfocados en analizar la sostenibilidad del desarrollo del personal, es decir, la contribución sistemática del desarrollo del personal a la implementación de la sostenibilidad de la empresa, esta cuestión parece ser objeto de estudios científicos y consideraciones operativas (Piontek & Piontek, 2019).

En el último desafío, las empresas se enfrentan a la tarea de identificar las competencias claves que son necesarias para implementar la estrategia corporativa y cumplir con los requisitos de la competencia (Frankovský, 2019). Para implementar la sostenibilidad en los negocios diarios, se requieren conocimientos y habilidades específicas. Dentro de las actitudes apropiadas que tiene que tener cualquier persona, que deba estar totalmente comprometida con la sostenibilidad en una

empresa, debe tener la sostenibilidad internalizada como un valor o con varios (Janshanlo et al., 2019).

Pérez-Urbe et al. (2018), describe que una gerencia pensando en lo inesperado debe tener en cuenta los siguientes fenómenos a la hora de pensar en la elaboración de su planeación estratégica: fenómenos de la naturaleza, fenómenos de desequilibrio humano, crisis económicas, responsabilidad social empresarial, nuevos paradigmas generacionales, nuevas tecnologías, alianzas, fusiones, adquisiciones y escisiones, normalización para cambios rápidos y liderazgo prospectivo para la creación de una organización de aprendizaje y conocimiento. En este sentido, los retos de las empresas son enormes y requieren en principio conocer la mayor información posible de lo que está pasando, para luego generar estrategias que les permitan construir un futuro y poner a su favor las situaciones que se les presentarán.

En concordancia con las situaciones mencionadas, el documento Transformar nuestro mundo: la agenda 2030 para el desarrollo sostenible, publicado por la Organización de las Naciones Unidas [ONU] (2015), plantea los 17 objetivos de desarrollo sostenible (ODS) y resalta que los actores, para el cumplimiento de esta agenda, son los gobiernos, la sociedad civil, el sector privado, el sistema de las Naciones Unidas y otras instancias (ONU, 2015).

La sostenibilidad, hace parte de la gestión estratégica y es un resultado organizacional que se relaciona con la responsabilidad social, la calidad en la administración del ser humano y la gestión ambiental (Pérez-Urbe et al., 2018). La responsabilidad social empresarial se refiere al cumplimiento de las normas internacionales y el “comportamiento transparente y ético que contribuya al desarrollo sostenible, la salud y el bienestar de la sociedad” (Internacional Organization for Standardization [ISO], 2010, p. 3).

Por su parte, la gestión ambiental, resuelve, mitiga y previene problemas ambientales, en busca de un desarrollo sostenible, permitiéndole al ser humano permanecer en el tiempo y en el espacio y desarrollar sus potencialidades y su patrimonio cultural y biofísico (Red de Desarrollo Sostenible, 2001, citado en Pérez-Urbe et al., 2018). En tanto que la calidad en la administración del ser humano, según el Great Place to Work Institute (citado en Pérez-Urbe et al., 2018) comprende: programas claros y visibles de gestión humana, oportunidades de desarrollo para la gente, manejo de un buen balance entre vida, trabajo y diversidad, compensación y reconocimiento, y liderazgo de altos ejecutivos.

Por otra parte, retomando la declaración de la ONU (2015):

Estamos resueltos a liberar a la humanidad de la tiranía de la pobreza y las privaciones, y a sanar y proteger nuestro planeta. Estamos decididos a tomar las medidas audaces y transformativas que se necesitan urgentemente para reconducir al mundo por el camino de la sostenibilidad y la resiliencia citada en la declaración de la (ONU p.3).

En esta declaración, se evidencia la gran preocupación mundial que existe por el deterioro medioambiental y las condiciones sociales de hoy en día, y a su vez, el propósito de mejorar. Y bajo esta premisa, la sostenibilidad se ha convertido en uno de los resultados empresariales, entre otras cosas, porque las empresas, son en parte responsables de la situación actual. “La sostenibilidad es un resultado organizacional, junto con la eficiencia, la eficacia y la Rentabilidad” (Pérez-Uribe et al., 2018, p. 9).

De este modo, tomando los principales asuntos de la sostenibilidad se encuentra que: la gestión ambiental tiene el propósito de lograr un desarrollo sostenible y el objetivo de la responsabilidad social es contribuir al desarrollo sostenible (ISO, 2010). Adicionalmente, cuando hay calidad en la administración del ser humano, se aporta al bienestar y desarrollo de los colaboradores. Por lo tanto, se deben planear estrategias deliberadamente para lograr como resultado la sostenibilidad. En el ámbito empresarial los objetivos son un factor común de la prospectiva, la estrategia y la sostenibilidad, pues en la prospectiva se elige un escenario para llegar a un futuro y lograr los objetivos empresariales; la estrategia, define y ejecuta las acciones a realizar y la sostenibilidad es uno de los objetivos y resultados empresariales.

Por definición, para Bradley y Parrish (2005) las empresas sostenibles se centran en el desarrollo de una fórmula de rentabilidad a escala humana que, mediante la conexión con todos los grupos de interés (Stakeholders) y el medio natural, operan en sintonía con el progreso social y en armonía con los límites planetarios centrándose en retornos razonables y beneficios, en lugar de un crecimiento constante. Necesariamente tienen una orientación múltiple (ambiental, social, de gobernabilidad y financiera), en lo que coinciden con Marchuelo et al. (2007), quienes lo denominan Triple Bottom Line, en español información de tripe resultado. De esta manera, la empresa busca garantizar el éxito empresarial a largo plazo, contribuir al desarrollo económico y social y proteger el medio ambiente. Dimensiones de la sostenibilidad que contiene (económico,

social, Medio Ambiental), empresarial. Fuente. (Gil y Barcellos 2011; Elkington 1994). Todo lo anteriormente mencionado así como lo afirma (Castrillón, 2014).

La incorporación de la sustentabilidad y de la responsabilidad social como valores de la empresa es una práctica que el líder sostenible debe perseguir. Para Melo Neto (2004), el papel social de las empresas, como estrategia para alcanzar objetivos tiene lugar cuando la empresa alcanza sus resultados de ganancia y liquidez sin perder de vista su papel de creación de empleos, pago de impuestos y de gestión ética.

Mello (2015) afirma que el papel social se convierte en una característica diferencial competitiva en los negocios y las empresas descubren la importancia de la gestión ética de sus marcas y productos, lo que hace que cada vez más los clientes y el público en general vean esos valores en la empresa: Señala la responsabilidad corporativa se debe tratar con ética en los negocios, responsabilidad social y responsabilidad medioambiental.

3.3 Liderazgo del área gestión humana como éxito para lograr objetivos que le apunten a la estrategia empresarial.

Se define dirección y liderazgo como el proceso de influencia recíproco, en el cual uno de los miembros del grupo (líder) ejerce un mayor grado de influencia que el grupo en su conjunto ejerce sobre él, cuando el contexto en el que se desarrolla dicho proceso así lo demanda, logrando de esta manera la orientación de todos hacia el logro de unos objetivos comunes previamente establecidos.

De allí que la gestión del talento humano desde el enfoque estratégico, responde al cómo aplicar los procesos del talento humano, alineados a la consecución de las personas idóneas y con las competencias necesarias para desarrollar la planeación estratégica organizacional (Ramírez et al., 2018; Bryant & Allen, 2013), adaptándose a las mejores prácticas que se requieran para acompañar y desarrollar las personas dentro y fuera de la organización (Ramírez & Huguet, 2017; Anaya, 2016), mediante la creación armónica de estructuras, principios y controles, buscando el desarrollo de la gente, centrándose en el futuro, sucesión auto gestionada, banco de datos de personas y gestión compartida (Caplan, 2014), adecuándose a los desafíos derivados de los mercados emergentes.

Al respecto, se puede decir que la gestión del talento humano consiste en desarrollar cualidades competitivas para implementar políticas, procedimientos y crear una estructura organizacional que sea sostenible, conducente a una asignación adecuada de recursos que permita alcanzar con éxito esas estrategias que en conjunto hacen realidad el logro de los objetivos estratégicos. Permite anticipar y gerenciar colectivamente el cambio, y ser flexibles para crear permanentemente estrategias que garanticen la razón de ser de la organización y su futuro. Probablemente la consecución favorable de los resultados, va más allá de la evaluación de los procesos administrativos comunes, que posibilitan las mejores prácticas de talento humano para direccionar estratégicamente las actividades de la organización de acuerdo a su misión y visión.

3.3.1 Estilos de dirección y liderazgo en el área de gestión humana

Autores como House y Aditya (1997), plantean que, a lo largo del desarrollo de los estudios sobre los estilos de dirección y liderazgo, pueden identificarse cuatro principales perspectivas teóricas, como se observa en la tabla 4. Perspectivas de los estilos de dirección.

Tabla 4
Perspectivas de los Estilos de Dirección

Concepto	Descripción	Autor
Rasgos	Determinar las características distintivas que explican la eficiencia del liderazgo. como en sus investigaciones	Fayol, (1986), citado por House y Aditya 1997).
Comportamiento	Explicar los estilos distintivos de los líderes, o definir la naturaleza de su labor debemos tener en cuenta autores como	McGregor (1960), Lewin (1988), Likert (1932).
Contingencia	Establecer el uso de modelos en una determinada situación para mejorar el desempeño de los líderes, los seguidores o ambos.	Fiedler (1976), Hersey y Blanchard (1959).
Integral o Emergente	Explicar por qué son fructíferas ciertas relaciones de influencias entre líderes y seguidores, nuevas perspectivas tales como modelos de liderazgo transformacional	Bédard (1995).

Nota: elaborado a partir de House y Aditya (1997).

Así como lo afirma Sánchez (2007), los aspectos del liderazgo, la existencia de estos y el por su parte, el estilo de dirección y liderazgo es definido como la forma a través de la cual el dirigente desarrolla el proceso de dirección y manejo de equipo, el cual puede ser caracterizado por presentar un énfasis en las tareas y/o en las personas; es la concatenación de rasgos, habilidades y comportamientos a los que recurre el dirigente para interactuar con los colaboradores y obtener así los resultados deseados. Tal forma del proceso de influencia no es unidimensional, sino que, muy al contrario, consiste en un par de facetas del líder, perceptibles y valorables por parte de los miembros del grupo y/o equipos, y que pueden operacionalizarse según un sistema determinado de variables (Sánchez, 2007).

La caracterización y el análisis del estilo de dirección y liderazgo obedecen a un proceso integral en que se combinan métodos cuantitativos y cualitativos, así como lo exponen autores como Bonilla y Rodríguez (1997) y Rodríguez (2015). El liderazgo más eficiente y que genera mayor cohesión es aquel que está presente en diferentes niveles de la organización, lo que en los modelos actuales se denomina liderazgo distribuido. Su definición no es sencilla, pues existen modelos y aproximaciones diferentes. El rasgo más aceptado es su oposición al liderazgo unipersonal y jerárquico, por lo que tiende a confundirse con estilos de liderazgo participativos, democráticos y colaboradores tal como lo hace entender Monchola (2007).

Pero el liderazgo distribuido es más que una forma de dirección que apunta a que las actividades de impulso y de innovación sean compartidas y estén distribuidas en las organizaciones y entre otras organizaciones. No se trata de que todo el mundo asuma un tipo de liderazgo igual o diferente, sino que existan las suficientes personas y equipos en las organizaciones que ejerzan de forma coordinada tareas y responsabilidades de liderazgo (Valverde, 2018).

La comunicación argumentativa en la sociedad del conocimiento, clave del liderazgo distribuido para un cambio organizacional tal como lo afirma Valverde (2018), pero desde lo educativo en el desarrollo profesional. Las personas dejan de ser agentes pasivos y pasan a ser agentes activos inteligentes que ayudan a administrar los demás recursos de las organizaciones (Chiavenato, 2009), si existe liderazgo en el área de gestión humana y una estructura del tipo de líder que necesita la organización esto garantizaría tener personas idóneas y comprometidas que nos garantizaran el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la organización.

4 Discusión

Partiendo del análisis de los tres bloques temáticos y de acuerdo con los conceptos y los criterios argumentados en la discusión podemos generar preguntas para futuras investigaciones. Preguntas como: ¿Cuál es la visión estratégica sobre la concepción de lo humano en las organizaciones?, ¿Cuál es el posicionamiento de gestión humana en las organizaciones?, ¿Cuáles son las necesidades que tienen las áreas de gestión humana para lograr el posicionamiento en la organización? ¿Como ven las futuras generaciones lo humano y lo estratégico en las organizaciones?, Para poder entender sobre estas preguntas que hacen parte del constructo que le darán respuesta al objetivo de esta investigación que es Identificar el rol de gestión humana en la estrategia empresarial de las MiPymes, se debe entender otros conceptos debido a que hay discursos en las organizaciones sobre importancia del área de gestión humana y del ser humano, pero no hay elocuencia en la realidad interna empresarial. Estos conceptos son los siguientes:

Formación: No se encuentra documentación acerca de la formación específica que debe tener una persona de gestión humana; ya que no es en Colombia en todas las universidades una carrera como lo es administración, contaduría, medicina psicología etc.

Competencias: es necesario evaluar este tema tal como lo propone Nordhaug (1998) propone una estructura de clasificación de las competencias en seis categorías, taxonomía que busca facilitar la investigación sobre gestión de recursos humanos en las empresas: el tipo (I), meta competencias que no son específicas para la empresa ni para la industria, incluye diversas competencias como creatividad, capacidad de aprender, capacidad analítica, entre otras. El tipo (II), denominadas competencias generales de la industria, comprende conocimientos acerca de la estructura de la industria y sus desarrollos actuales. La categoría (III), de competencias interorganizacionales, abarca conocimiento acerca de sus colegas, de la cultura organizacional, canales y redes informales de comunicación, dinámica política interna y estrategias y metas de la organización. En el grupo (IV), el investigador incluye las competencias técnicas estándares, como manejos presupuestales, principios y métodos contables, programación de computadores, etc. El tipo (V), o competencias técnicas sectoriales, son aquellas específicas para tareas propias de la industria y que pueden ser transferidas entre empresas del mismo sector. La categoría (VI) corresponde a competencias técnicas idiosincrásicas altamente específicas para tareas dentro de

una empresa, como el uso de herramientas o equipos construidos dentro de la firma, mantenimiento especializado de equipos únicos, bases de datos específicas, big data, indicadores entre otros.

Competencias laborales: son la capacidad de llevar a cabo una actividad laboral plenamente identificada y demostrada que se hace necesaria y que se debe desarrollar para lograr un óptimo desempeño en el ámbito laboral, donde tienen que conjugarse no solo los conocimientos técnicos, las habilidades y actitudes, sino que se deben incluir de manera transversal los valores y la ética, de tal forma que el colaborador pueda desempeñarse de manera socialmente responsable dentro de su ámbito laboral con su entorno y respondiendo a los objetivos de la organización y a los requerimientos del mercado, sin necesidad de atropellar al par o a la empresa que le genere competencia u obstáculo en sus propósitos.

Según Valverde (2018) hay que tener en cuenta las competencias categorizadas en tres tipos de competencia que son Básicas, Generales y Específicas de las cuales hay que resaltar los siguiente:

Competencias básicas: Son aquellas en las que se sustenta la realización personal, la inclusión social, la ciudadanía activa y el empleo. Se podrían definir como: un sistema de acción complejo que engloba las habilidades intelectuales, las actitudes y otros elementos no cognitivos que son adquiridos y desarrollados por sujetos a lo largo de su vida y son necesarias para participar con eficacia en los diferentes contextos sociales (Rodríguez, 2007).

Además, están relacionadas con el pensamiento lógico matemático o las habilidades comunicativas (entender instrucciones verbales y escritas, escribir textos con distintos propósitos, interpretar información de cuadros y gráficos, analizar problemas y sus posibles soluciones, etc.) y son el punto de partida para que las personas puedan aprender de manera continua y realizar diferentes actividades en los ámbitos personal laboral, cultural y social (Lladó et al., 2013).

Competencias generales o genéricas: Estas competencias no están ligadas a una profesión en particular, pero aumentan la empleabilidad de la persona. Pueden ser competencias intelectuales (memoria, atención, toma de decisiones, creatividad), personales (inteligencia emocional, ética, adaptación al cambio), instrumentales (dominio de idiomas, ofimática, Excel), interpersonales (trabajo en equipo, resolución de problemas, liderazgo, proactividad), organizacionales (capacidad de gestionar recursos de información) o sistémicas (organización del trabajo, iniciativa, espíritu emprendedor) (Lladó et al., 2013).

Competencias específicas: Estas competencias habilitan a las personas para desempeñar una ocupación o grupo de ocupaciones (Lladó et al., 2013). Son consecuencia de los conocimientos y las habilidades adquiridos a través de un programa formativo y se relacionan con el conocimiento específico de un campo de estudio (por ejemplo, las técnicas y métodos específicos de una profesión), como señala Rodríguez (2007).

Trabajar interdisciplinariamente: en la actualidad, las organizaciones y sus líderes se involucran en retos y/o problemas que cada vez más complejos, interdependiente y requieren enfoques que trasciendan las disciplinas, ya que no pueden abordarse desde disciplinas individuales o de manera fragmentaria o descontextualizada (Mitchell, 2009; Rodríguez et al., 2016). Esto es necesario ya que se debe fomentar el aprendizaje hacia la comprensión que fomente el uso estratégico de los conocimientos adquiridos de forma que resuelvan problemas reales y auténticos vinculados a su profesión (Pozo & Pérez, 2009; Rodríguez & Naranjo, 2016) así las cosas un profesional no está solo condicionado a lo que le enseñan en su profesión si no también en todas disciplinas relacionadas o inherentes al desarrollo de cargo.

De igual forma, Robbins y DeCenzo (2009) establecen tres categorías de cambio y desarrollo Organizacional, las cuales han denominado: La Estructura, conformada por las relaciones de autoridad, mecanismos de coordinación, rediseños de empleos y esferas de control; La Tecnología, que comprende los procesos de trabajo y modelos de trabajo en equipo; y Personal, de la cual hacen parte las actitudes, las expectativas, las percepciones y los comportamientos.

Ser transversal a la organización: según el autor Vargas et al. (2016) propone que el área de gestión humana se constituya como un pilar fundamental en las empresas, puesto que es transversal a todas las áreas de la organización, afectada por variables tanto internas como externas, cuyo principal objetivo es lograr que los procesos sean eficientes, haciendo siempre lo correcto, sin olvidar que en su camino encontrará dificultades como la falta de autonomía, la dependencia de otras áreas en la toma de decisiones, la exclusión del presupuesto, la desmotivación del personal, la rotación de personal, el ausentismo laboral y clima y hasta a veces organizacional inadecuado.

Para minimizar esta serie de dificultades se debe contar con un líder estratégico en gestión humana, que sea: realista, transformador, visionario y futurista, con la capacidad de explorar y conocer la realidad en la que vive, de determinar las acciones definidas en función de ella y alinear todo el personal hacia el logro de los objetivos propuestos (Vargas et al., 2016).

Capacidad argumentativa: según autores como Hillier-Fry (2014), no se pueden abordar nuevos escenarios con las armas de siempre. En un entorno complejo en el que distintos factores de mercado, legislación y tecnología inciden en la evolución del negocio y es cada vez más difícil prever con seguridad dónde se va a necesitar el talento y cómo tendrá que ser el potencial pesa más que el desempeño. Es más, los cambios ocurren con mayor rapidez y la respuesta tiene que ser ágil y debe atreverse a romper con planteamientos anteriores para definir lo que es crítico para la competitividad en el futuro y superar las barreras organizativas y asumir la gestión del talento como una responsabilidad corporativa, haciendo que la visión global de la organización sea una característica de las personas con talento y de la propia gestión e incorporar la flexibilidad a los propios procesos, desde la identificación de requerimientos, pasando por la planificación y establecer las necesidades y la contribución a resultados conjuntamente con el negocio además aumentar la eficiencia y la flexibilidad de la gestión integrando procesos para demostrar el valor empleando indicadores relevantes que midan lo que es realmente importante para la estrategia y cambiarlos cuando sea necesario.

Retener, desarrollar y alinear a los profesionales con los conocimientos y habilidades críticos es el medio para aprovechar los mejores recursos para competir y, además, reducir los costos de reposición y fuga de conocimiento.

El impacto de la integración en la eficiencia, incrementa la flexibilidad de la gestión, teniendo en cuenta la necesidad de planificar y preparar para el mediano plazo y no limitarse solo a identificar demandas a corto plazo y responder a ellas. La integración de los propios procesos se ve reforzada por la coherencia con la cultura corporativa. El talento consiste no sólo en el desempeño y el potencial, sino también en el alineamiento con los valores.

Las claves de la gestión del talento radican en la flexibilidad y la capacidad de demostrar el valor y la contribución a los resultados. Conseguir ambas cosas requiere sin duda tiempo y esfuerzo. Las dificultades con las que cada empresa se puede encontrar están muy relacionadas con las características organizativas, la situación actual y las previsiones de negocio. Es por eso que las organizaciones que logran una gestión flexible consiguen demostrar el valor de la organización a través de algunas buenas prácticas. También lo argumenta Hillier-Fry (2014).

Mientras en la primera mitad del siglo XX las organizaciones se limitaban a gestionar personas entendidas como unidades productivas, después de la Segunda Guerra Mundial nacen los departamentos de recursos humanos, que concebían a las personas como recursos vivos e

inteligentes y no como factores inertes de producción (Chiavenato, 2009). En la era del conocimiento, desde la década de los noventa hasta nuestros días, aparecen en las empresas los equipos de gestión del talento humano, que conciben a las personas como asociadas de la organización, dentro de modelos orgánicos, ágiles, flexibles y cambiantes.

Es la era en la que se da inicio al surgimiento de los equipos de gestión del talento humano, que sustituyen a los departamentos de recursos humanos tradicionales. Y es ahí cuando los equipos de gestión de talento humano se liberan de actividades operativas y se ocupan de proporcionar asesoría interna para que el área asuma actividades estratégicas de orientación global, de frente al futuro y al destino de la organización de sus miembros.

Estrategia: incluye la toma de decisiones estratégicas, la gestión de la cultura, la rapidez del cambio y el diseño de infraestructura; credibilidad personal, de la cual hacen parte las relaciones efectivas, la obtención de resultados y la comunicación personal; aptitud de RH, con sus componentes desarrollo, estructura y dimensión de RH (Recursos Humanos), flujo de RH y gestión del desempeño; conocimiento del negocio, que abarca la cadena de valor, la proposición de valor y trabajo; por último, tecnología de RH, que comprende el diseño de aplicaciones por Internet o Intranet para las prácticas de RH, brindar servicios por medios electrónicos y aprovechar la tecnología aplicada a la gestión del conocimiento (Brockbank et al., 2002).

Las competencias desarrolladas por un grupo de investigadores, Becker et al. (2001) agregan una, denominada gestión estratégica del rendimiento de recursos humanos, con cuatro dimensiones: pensamiento causal esencial para poder establecer qué crea valor en la empresa, entendimiento de los principios de la buena medición, estimación de las relaciones causales y comunicación de los resultados del rendimiento estratégico de RH, a los directivos de las organizaciones.

Indicadores de Gestión: Estrategia para el uso de indicadores de gestión de recursos humanos, esta debe ser flexible al desarrollo económico del mercado enfocados a evaluar la gestión, para establecer los indicadores primero se debe definir lo que se entiende por gestión, el Diccionario de la lengua española lo relaciona con la acción y la posibilidad de obtener resultados es por eso que lo podemos referenciar con el proceso que permite hacer diligencias conducentes al logro de un negocio o un deseo cualquiera. Referente a la gestión de recursos humanos, Delgado y Richter (2003) señalan que es el acto y efecto de gestionar con lo cual, al hablar de gestión de recursos humanos, se invoca a la acción y efectos de gestionar los recursos humanos. Precisamente,

la gestión de recursos humanos es el soporte fundamental de todo el proceso general de la empresa por ser administrador de la fuerza laboral, tal como lo señala Delgado (2007) que los recursos humanos constituyen el eje sobre los cuales se tejen los temas básicos de pertenencia, permanencia, desarrollo e integración dentro de las organizaciones y constituyen por definición la columna vertebral de la generación de riqueza.

Es por ello, que los indicadores de recursos humanos son herramientas que permiten obtener valores que impulsan a mejorar el logro de los objetivos generales. Por su parte, Chirinos (2014) describe los indicadores de gestión como las unidades de medida general que permiten evaluar el desempeño de una organización frente a sus metas, objetivos y responsabilidades con los grupos de referencia. Relación entre las metas, objetivos y los resultados. Es decir, que cualquier parámetro que manejan las organizaciones siempre debe existir maneras de medir resultados, para así establecer objetivos y lograr mantener el equilibrio. De igual manera, Alles (2015) expresa que los indicadores de recursos humanos son aquellos índices específicos para medir el resultado de la gestión del sector y de las distintas funciones que lo componen. En tal sentido los indicadores miden el resultado de gestión en la organización en su conjunto o en un área específica.

En esta línea de ideas, contar con un conjunto de indicadores que abarque factores claves es garantizar la integridad de la toma de decisiones, en tal sentido Chirinos (2014) establece que los indicadores son herramientas que ayudan a mantener una evaluación permanente de los resultados de los productos y servicios que ofrece la organización, lo cual permite establecer el impacto de las acciones realizadas, logrando un aumento en la productividad.

Ahora cabe la pregunta para el desarrollo de nuevas investigaciones: ¿Cuál es la visión de las nuevas generaciones sobre lo humano en las organizaciones? Esta pregunta la dejamos sola porque no estamos preparados para las nuevas generaciones es por ello que se está dando unos escases en talentos en ciertas áreas, porque después de la pandemia y el cambio generacional es más importante, la vida y el tiempo para vivir que el trabajo mismo. Las empresas que tienen culturas organizacionales tradicionales donde es más importante las personas que trabajan todo el tiempo y asumen varios roles o cargos dentro de la organización y a las que llamamos comprometidas y solo piensan en trabajar no son fáciles de conseguir la globalización ha quitado muchas barreras y ahora es más fácil realizar labores bien pagas y con menos esfuerzo.

Con lo evaluado en estos conceptos y los tres bloques temáticos podemos concluir que se habla demasiado del enfoque, estructura y estrategia, pero no se logra dimensionar el vínculo de todos los conceptos y la interrelación de gestión humana y la estrategia empresarial, y mucho menos encontrar claramente si se encuentra alineado el rol del área de gestión humana en las MiPymes con la estrategia empresarial.

5 Conclusiones

Es un gran reto para el área de gestión humana, Recuperar la importancia que tiene el área de gestión humana y su papel en la organización, ya que es el área encargada de seleccionar el personal idóneo para ejecutar la estrategia empresarial que le dé respuesta a las necesidades de todos los grupos de interés, alcanzar la importancia independientemente del tamaño, además de crear conciencia en los líderes de lo estratégica que es esta área, al conseguir las personas que ejecuten la estrategia organizacional. Entre los desafíos deben además aprender a manejar números y medir el impacto de sus acciones en los objetivos estratégicos ya que dicha función es tan importante como pensar en el desarrollo de las personas, tener como misión lograr que la organización sea saludable, que no es más que tener personas realizadas y finanzas corporativas positivas.

La planeación de recursos humanos y la planeación estratégica se tornan eficaces cuando entre ambas existe una relación recíproca e interdependiente. En esta relación, el equipo reconoce cuales son las decisiones de planeación estratégica que afectan aspectos de recursos humanos y esto permitirá encontrar el equilibrio entre el ser y el hacer. Cuando el área de gestión humana se encuentra alineada con la estrategia corporativa, se logra un equilibrio entre las funciones operativas y el recurso humano. Una estrategia vinculada con el talento humano genera equilibrio entre la externalización de actividades y la acción propia. La fuente de bienes y los resultados esperados en el planteamiento de la estrategia, es la construcción de un sistema integral de gestión humana, en el cual se valoran la filosofía empresarial y la formulación de políticas que desarrolladas desde la alta gerencia impactan la filosofía corporativa, la construcción de tejido social, la integración de la métrica y el aprovechamiento de plataformas tecnológicas que permiten la optimización de los procesos en cada una de las áreas de la compañía.

Se podría pensar que el paso a seguir es la alineación estratégica, optando por la conformación de equipos, donde existan líderes de cada área de la empresa, abarcando los puntos de vista de todos, permitiendo encaminarlos en un consenso para el cumplimiento de las metas estratégicas de la empresa.

Además, se hace necesario un cambio también desde el lenguaje, no se reclutan personas, se atraen talentos, no se retienen talentos, se fidelizan talentos, esto haría una gestión humana más

cercana a través del fortalecimiento de marca empleadora y cultura organizacional sana así realmente garantizamos la permanencia en el tiempo de las personas en las organizaciones.

Debe existir calidad en la administración del ser humano que comprenda, programas claros y visibles desde el área de gestión humana que permitan oportunidades de desarrollo para la gente, maneje un buen balance entre vida, trabajo, diversidad, compensación, reconocimiento, flexibilidad y liderazgo.

Por otra parte, temas como sostenibilidad retomando la declaración de la ONU (2010): Estamos resueltos a liberar a la humanidad de la tiranía de la pobreza y las privaciones, y a sanar y proteger nuestro planeta. Estamos decididos a tomar las medidas audaces y transformativas que se necesitan urgentemente para reconducir al mundo por el camino de la sostenibilidad y la resiliencia.

Tarea fundamental para las áreas de gestión humana formarse en temas administrativos, manejo de indicadores y ejercer liderazgo y participar en la estrategia no solo atrayendo y seleccionando personal idóneo, si no también participando activamente en la planeación estratégica de la organización. Las claves de la gestión del talento radican en la flexibilidad y la capacidad de demostrar el valor y la contribución a los resultados. Conseguir ambas cosas requiere sin duda tiempo y esfuerzo. Las dificultades con las que cada empresa se puede encontrar están muy relacionadas con las características organizativas, la situación actual y las previsiones de negocio.

Un área tan importante como gestión humana debería estar estructurada en todas las universidades y debería estar contenida como una formación con base en dos ciencias, la social y la administrativa en los diversos programas de formación. Ya que se lleva décadas hablando de encontrar equilibrio social empresarial o en otras palabras el equilibrio entre el ser y el hacer.

Tanto en los tres bloques temáticos como en las preguntas resultado de estos bloques temáticos que dieron consecución a las preguntas para la discusión, podemos concluir que, para la mayoría de las MiPymes, gestión humana no es un área estratégica debido a que se privilegia la urgencia económica que al componente humano.

Referencias

- Acevedo Lobato, R. & Marín González, R. (2004). *Selección e implantación estratégica de Aurum Company. Caso: Simulador Internacional de Negocios de la Universidad Carnegie Mellon* [Tesis Profesional, Universidad de las Américas Puebla]. Repositorio Institucional UDLAP. http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lad/acevedo_1_r/
- Acosta, A. P., & Pérez, A. C. (2010). La planificación estratégica en las empresas familiares. *Universidad Rafael Belloso Chacín*, 7(2), 81-87. <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3706294&info=resumen&idioma=ENG>
- Ansoff, H. I. (1980). Strategic issue management. *Strategic management journal*, 1(2), 131-148.
- Ascencio Vargas, A., Campo Ramírez, J. E., Ramírez Roldán, A. F. y Zapata Cardona, L. (2016). Importancia de la planeación estratégica en las áreas de gestión humana de las organizaciones. *Revista Fundación Universitaria Luis Amigó*, 3(1), 116-122.
- Ayala, J. C., & Alcalá, J. (2015). *Pymes resistentes a las crisis: Factores relevantes*. *Boletín de Estudios Económicos*, 70(214), 5-29.
- Bass, B. (1990). From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share the Vision. *Organizational Dynamics*, 18, 19-31. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1048984396900247>
- Bédard, R. (2003). Los fundamentos del pensamiento y las prácticas administrativas. 1-El rombo y las cuatro dimensiones filosóficas. *AD-minister*, (3), 68-88. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/7024483.pdf>
- Becker, B. E., Huselid, M. A., Huselid, M. A., & Ulrich, D. (2001). *The HR scorecard: Linking people, strategy, and performance*. Harvard Business Press. https://books2search.com/storage/book_images/9789047005766_DVB.pdf
- Bohlander, G., Snell, S., Sherman, A., & Sacristán, P. M. (2008). *Administración de recursos humanos*. Thomson. <https://dspace.scz.ucb.edu.bo/dspace/bitstream/123456789/13219/1/9994.pdf>
- Caldera Mejía, R. (2004). *Planeación estratégica de recursos humanos. Conceptos y teoría sobre Planeación Efectiva de Recursos Humanos*. Estrategika-Consultoria. <http://biblioteca.udgvirtual.udg.mx/jspui/handle/123456789/3224>
- Calderón Hernández, G., & Naranjo Valencia, J. C. (2004). Competencias laborales de los gerentes de talento humano. *Innovar*, 14(23), 79-97. <https://bit.ly/3hBL4Kf>
- Calderón-Hernández, G., Álvarez Giraldo, C. M. & Naranjo Valencia, J. C. (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/3ye50b6>
- Castaño Ramírez, A. (2011). Strategic planning in small and medium enterprises in Bogotá, Colombia Future-oriented approach and uncertainty prevention. *Contaduría y administración*, (235), 147-173. <http://www.scielo.org.mx/pdf/cya/n235/n235a8.pdf>

- Castillo-Aponte, J., (2006). *Administración de personal: Un enfoque hacia la calidad*. Editorial Ecoe. <https://bit.ly/3VouOey>
- Castaño, Y. R. (2006). *Cartilla de planeación estratégica de gestión humana*. <https://bit.ly/3hJAHnH>
- Castrillón, M. A., & Mares, A. I. (2014). Revisión sobre la sostenibilidad empresarial. *Revista de estudios avanzados de liderazgo*, 1(3), 52-77. <https://www.regent.edu/acad/global/publications/real/vol1no3/4-castrillon.pdf>
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones*. Mc Graw Hill. <https://bit.ly/3EyUYFJ>
- Correa, E. (2013). Evolución del concepto de recursos humanos, desde el punto de vista de la psicología y la administración: discusiones y aciertos. *Suma de Negocios*, 4(1), 109-119. <https://bit.ly/3eN5GOa>
- Cuero Osorio, J. E., Espinosa Ortégón, A. M., Guevara Restrepo, M. I., Montoya Zapata, K. A., Orozco Moreno, L. & Ortiz Martínez, Y. A. (2007). *Planeación estratégica de Mintzberg*. <https://bit.ly/3HTfL8G>
- Delgado de Smith, Y., & Richter, J. (2003). *El Trabajo desde diversas miradas*. Universidad de Carabobo.
- Druker, J. F., & Hagen, J. W. (1969). Developmental trends in the processing of task-relevant and task-irrelevant information. *Child Development*, 371-382.
- Frankovský, M., Birknerová, Z., Štefko, R., & Benková, E. (2019). Implementing the concept of neurolinguistic programming related to sustainable human capital development. *Sustainability*, 11(15), 4031. <https://www.mdpi.com/2071-1050/11/15/4031/htm>
- García Solarte, M., Murillo Vargas, G., & González Campo, C. H. (2011). *Los macro-procesos: un nuevo enfoque al estudio de la gestión humana*. Programa Editorial UNIVALLE.
- García-Tenorio, J., & Sabater, R. (2004). Marco de referencia en la dirección de recursos humanos. *Fundamentos de dirección y gestión de Recursos Humanos*, 1-28.
- Gómez, D., Carranza, Y., & Ramos, C. (2017). Revisión documental, una herramienta para el mejoramiento de las competencias de lectura y escritura en estudiantes universitarios. *Revista Chakiñan de Ciencias Sociales y Humanidades*, (1), 46-56. http://scielo.senescyt.gob.ec/scielo.php?pid=S2550-67222017000300046&script=sci_arttext
- Gómez, L. (2010). Un espacio para la investigación documental. *Revista Vanguardia psicológica clínica teórica y práctica*, 1(2), 226-233. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/4815129.pdf>
- González, M. B., Pérez, R. I., & Perilla, R. B. (2016). Prospectiva, estrategia y sostenibilidad empresarial, trinomio clave en las organizaciones del futuro. *Revista ESPACIOS*, 798, 1015. <http://www.revistaespacios.com/a20v41n29/a20v41n29p13.pdf>

- Hammersley, M. (1995). Theory and evidence in qualitative research. *Quality and quantity*, 29(1), 55-66. https://oro.open.ac.uk/20385/2/Theory_and_evidence1.pdf
- Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1969). Life Cycle Theory of Leadership. *Training Development*, 23, 26-34. <https://bit.ly/3VcSfGq>
- Hillier-Fry, C. (2014). Retos para la gestión internacional del capital humano en las empresas españolas. *PeopleMatters*, 35-56. <https://bit.ly/3YLYpR8>
- House, R. J., & Aditya, R. N. (1997). The social scientific study of leadership: Quo vadis? *Journal of management*, 23(3), 409-473. <https://bit.ly/3W6RsrY>
- Janshanlo, R. E., Kogut, O. Y., & Czerewacz-Filipowicz, K. (2019). Human capital management trends in the innovative economy of Kazakhstan. *Polish Journal of Management Studies*, 20. <https://bit.ly/3PDXn5k>
- Jaimés Amorochó, H., Bravo Chadid, S. A., Cortina Ricardo, A. K., Pacheco Ruiz, C. M., & Quiñones Alean, M. G. (2009). Planeación estratégica de largo plazo: una necesidad de corto plazo. *Pensamiento & gestión*, (26), 191-213.
- Jaramillo, C. M. P., & Jesús, M. (1992). *Los indicadores de gestión*. SOPORTE. <https://bit.ly/2WHg7nR>
- López Cabarcos, M. Á., & Grandío-Dopico, A. (2005). *Capital humano como fuente de ventajas competitivas: algunas reflexiones y experiencias*. Netbiblo. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/libro?codigo=275445>
- Manchola, I. D. S. (2007). Los estilos de dirección y liderazgo en el área de gestión humana: Un proceso de caracterización. *Cuadernos de administración*, 23(38), 103-116. <https://bit.ly/3FGjd3N>
- Mayo, E. (1930). The human effect of mechanization. *The American Economic Review*, 20(1), 156-176. <https://bit.ly/3hGMiEg>
- Mejía, R. C. (2004). *Planeación estratégica de Recursos Humanos: conceptos y teoría*. Eumed.net. <https://www.eumed.net/libros-gratis/2006c/219/1a..htm>
- Mello, M. F. (2015). La importancia del liderazgo sostenible como una estrategia de las organizaciones. *Revista Ciencias Estratégicas*, 23(34), 209-218. <https://bit.ly/3Wry3li>
- Mintzberg, H., Quinn, J. B., & Voyer, J. (1997). *El proceso estratégico: conceptos, contextos y casos*. Pearson Educación. <https://bit.ly/3WxSTzk>
- Mintzberg, H., & Quinn, J. B. (1995). *Planeación estratégica*. Prentice-Hall Hispanoamericana. <https://bit.ly/3PDz1sm>
- McGregor, D. (1960). *The Human Side Of Enterprise*. McGraw-Hill.
- Mora-Riapira, E. H., Vera-Colina, M. A., & Melgarejo-Molina, Z. A. (2015). Planificación estratégica y niveles de competitividad de las Mipymes del sector comercio en Bogotá. *Estudios gerenciales*, 31(134), 79-87. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0123592314001600>

- Morales, O. A. (2003). Fundamentos de la investigación documental y la monografía. <http://www.webdelprofesor.ula.ve/odontologia/oscarula/publicaciones/articulo18.pdf>
- Mitchell, M. (2009). *Complexity: A guided tour*. Oxford university press.
- Munsterberg, H. (1998). *Psychology and industrial efficiency*. Thoemmes Press; Maruzen CO. LTD. <https://bit.ly/3Wgbkcf>
- Naranjo, S., González, D. L., Rodríguez, J. (2016). El reto de la gestión del conocimiento en las instituciones de educación superior colombianas. *Revista Folios*, (44), 151-164. <https://www.redalyc.org/pdf/3459/345945922010.pdf>
- Nordhaus, W. D. (1998). Quality change in price indexes. *Journal of Economic Perspectives*, 12(1), 59-68. <https://pubs.aeaweb.org/doi/pdf/10.1257%2Fjep.12.1.59>
- Ortega, C. I. (2014). La planeación estratégica en las empresas y su aplicación en las ciudades [Tesis de Licenciatura, Universidad Autónoma del Estado de México]. Repositorio Institucional UAEMEX. <https://bit.ly/3HKsg6k>
- Pérez Uribe, R. I. (2003). Propuesta de un modelo de gestión humana y cultura organizacional para pymes innovadoras. *Revista escuela de administración de negocios*, (47). <https://www.redalyc.org/pdf/206/20604704.pdf>
- Pérez-Uribe, R., & Ramírez, M. P. & Moscoso Duran, F. F. (2018). Modelo Ean-Rise: Análisis preliminar de medianas y grandes empresas en Colombia. *Opción: Revista de Ciencias Humanas y Sociales*, (18), 1142-1186. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/8369884.pdf>
- Piontek, F., Kalkuhl, M., Kriegler, E., Schultes, A., Leimbach, M., Edenhofer, O., & Bauer, N. (2019). Economic growth effects of alternative climate change impact channels in economic modeling. *Environmental and Resource Economics*, 73(4), 1357-1385. <https://bit.ly/3WcOnH1>
- Pozo Municio, J. I., & Pérez Echeverría, M. P. (2009). Aprender para comprender y resolver problemas. *En Psicología del aprendizaje universitario: la formación en competencias*, (pp. 31-53). Morata.
- Kesselman, H., & Campos Avillar, J. (1988). Del psicoanálisis a la psicología social: El Grupo Análisis Operativo. *Lo Grupal*, 6, 71-80. <https://bit.ly/3WwXFNC>
- Likert, R. (1932). A technique for measurement of attitudes. *Archives of Psychology*, 22(140), 5-55. https://legacy.voteview.com/pdf/Likert_1932.pdf
- Ramírez, R. I., Espindola, C. A., Ruíz, G. I., & Hugueth, A. M. (2019). Gestión del talento humano: análisis desde el enfoque estratégico. *Información tecnológica*, 30(6), 167-176. https://www.scielo.cl/scielo.php?pid=S0718-07642019000600167&script=sci_arttext
- Ramírez Molina, R. I., Villalobos Antúnez, J. V., & Herrera Tapias, B. A. (2018). Proceso de talento humano en la gestión estratégica. *Opción*, (18), 2076-2101 <https://bit.ly/3WvSj5j>

- Richard, S. F., & Sundaresan, M. (1981). A continuous time equilibrium model of forward prices and futures prices in a multigood economy. *Journal of financial economics*, 9(4), 347-371. [https://doi.org/10.1016/0304-405X\(81\)90003-9](https://doi.org/10.1016/0304-405X(81)90003-9)
- Robbins, S. P., & DeCenzo, D. A. (2009). *Fundamentos de administración: conceptos esenciales y aplicaciones*. Pearson Educación.
- Rodríguez Rojas, F. P. (2015). *Propuesta de un modelo de gestión del talento humano basado en competencias, desde la caracterización del clima organizacional en la corporación internacional para el desarrollo educativo-CIDE* [Trabajo de Maestría, Universidad Libre]. Repositorio Institucional UNILIBRE. <https://bit.ly/3YEqNVk>
- Sainz de Vicuña, J. M. (2017). *El plan estratégico en la práctica* (5ta. ed.). ESIC Editorial.
- Sánchez Manchola, I. D. (2008). Los estilos de dirección y liderazgo: Propuesta de un modelo de caracterización y análisis. *Pensamiento & gestión*, (25), 1-39. <https://bit.ly/3DQnsIV>
- Sánchez Manchola, I. D. (2007). Los estilos de dirección y liderazgo en el área de gestión humana: Un proceso de caracterización. *Cuadernos de administración*, 23(38), 103-116. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5006461.pdf>
- Scholes, K., Johnson, G. & Whittington, R. (2002). *Exploring corporate strategy*. Hoboken: *Financial Times*. Prentice Hall. <https://bit.ly/3T07H7K>
- Sandoval Sucre, F., & Pernaletе Chirinos, D. (2014). Marco de trabajo para gestionar las competencias laborales. *Enl@ce: Revista Venezolana de Información, Tecnología y Conocimiento*, 11(3), 11-32. <https://www.redalyc.org/pdf/823/82332932002.pdf>
- Thompson & Strickland, G. E. (1999). *Conceptos y Casos*. Editorial Mc Graw Hill. <https://bit.ly/2M5vIwq>
- Valverde, M. T. (2018). La comunicación argumentativa en la Sociedad del Conocimiento, clave del liderazgo distribuido para un cambio educativo desde el desarrollo profesional. *Revista de Educación a Distancia*, 8(56). <http://dx.doi.org/10.6018/red/56/8>
- Vargas, A. A., Ramírez, J. C., Roldán, A. R., & Cardona, L. Z. (2016). Importancia de la planeación estratégica en las áreas de gestión humana de las organizaciones. *Revista Fundación Universitaria Luis Amigó (histórico)*, 3(1), 116-122. <https://bit.ly/3hGypG3>
- Velásquez Arboleda, L.L (2013). Relación entre la claridad organizacional, como variable de las prácticas de gestión humana, y el Clima Organizacional. *Universidad EAFIT*. https://repository.eafit.edu.co/bitstream/handle/10784/2701/LinaIsabel_VelasquezArboleda_2013.pdf
- Weber, M. (1991). *¿Qué es la burocracia?*. Leviatán. <https://bit.ly/3WhOktC>