



GESTIÓN DEL CAPITAL INTELECTUAL E INTEGRACIÓN CON EL PROCESO DE ATRACCIÓN Y SELECCIÓN DEL RECURSO HUMANO EN EMPRESAS CARTAGENERAS

RESUMEN

El presente proyecto de investigación tuvo como propósito determinar cómo se lleva a cabo el proceso de atracción y selección de recursos humanos (RR. HH.) en empresas del sector de servicios de la ciudad de Cartagena. Las decisiones estratégicas para la retención de los empleados cualificados conforman uno de los activos más valiosos e importantes que demandan las organizaciones modernas y que les permiten ser más competitivas. Para el desarrollo de este trabajo se realizó una investigación descriptiva con una muestra probabilística de 35 directivos y empleados del sector, a quienes se les aplicaron una encuesta y una entrevista. Entre los hallazgos encontrados les falta un director de RR. HH. y no existen políticas que sirvan de lineamientos para los procesos de selección. Se concluye que dentro de las empresas se evidencian beneficios que fácilmente pueden convertirse en estrategias de atracción, pero no se implementan de manera que permitan fortalecer los



BLANCA INÉS ESPINEL *
IVÁN JAVIER MONTERROSA CASTRO**
VIVIAN PETERSON ROMERO***

procedimientos al momento de tomar decisiones asertivas.

Palabras clave: Talento humano, funciones, atracción, selección, retención.

MANAGEMENT OF INTELLECTUAL CAPITAL AND INTEGRATION WITH THE PROCESS OF ATTRACTION AND SELECTION OF HR IN COMPANIES IN CARTAGENA

ABSTRACT

The purpose of this research project was to determine how the process of attraction and selection of HR is carried out in companies of the service sector in the city of Cartagena. Strategic decisions for the retention of qualified employees is one of the most valuable and important assets that modern organizations demand, which allow them to be more competitive. For the development of this project, a descriptive investigation was used with a probabilistic sample of 35 managers and employees of the sector, a survey and interview were applied. The most relevant findings are a lack of director of HR, there are no policies that serve as guidelines for the selection process. It is concluded that there are benefits within the

companies that can easily become attractive strategies, but they are not implemented in a way that allow to strengthen the procedures when making assertive decisions.

Keywords: Human talent, functions, attraction, selection, retention.

1. INTRODUCCIÓN

En la actualidad, una de las más grandes problemáticas a nivel organizacional está enfocada en el área de talento humano (RR. HH.), la cual manipula uno de los activos más valiosos e importantes de las empresas. Por tal motivo, su direccionamiento es trascendente y brinda a las organizaciones una nueva comprensión de lo que verdaderamente influye en el momento de hacer una selección de personal.

Así mismo, en Cartagena, las organizaciones están siempre en búsqueda de personal idóneo para ocupar los cargos requeridos por los sectores que inundan la ciudad. Por esta razón, las personas se preparan en las diferentes entidades educativas con el fin de adquirir las competencias que exige el sector empresarial y de esta manera poder postularse a estas or-

* Doctora. Docente investigadora de la Fundación Universitaria Tecnológico Comfenalco, Cartagena, Colombia. Correo: bspinel@tecnologicocomfenalco.edu.co

** Magíster. Docente investigador de la Fundación Universitaria Tecnológico Comfenalco, Cartagena, Colombia. Correo: imonterrosa@tecnologicocomfenalco.edu.co

*** Magíster. Docente investigadora de la Fundación Universitaria Tecnológico Comfenalco, Cartagena, Colombia. Correo: vpeterson@tecnocomfenalco.edu.co
doi: <http://dx.doi.org/10.18601/01233734.n33.06>

ganizaciones, las cuales les brindarán una experiencia y un crecimiento en su vida personal y profesional, así las empresas podrán contar con un recurso humano idóneo y comprometido.

2. FUNDAMENTO TEÓRICO

La aparición de las áreas encargadas de los asuntos humanos en las organizaciones se dio hace 60 años aproximadamente. Esta labor fue promovida por Elton Mayo (1933). A partir de esa época, el recurso humano ha pasado por tres importantes etapas, las cuales han generado grandes cambios y transformaciones en la administración del talento humano.

En la etapa de industrialización clásica surgieron los departamentos de personal y luego los de relaciones industriales, en los que se consideraba que las personas eran simplemente proveedoras de fuerza física para hacer funcionar las máquinas. En la etapa de la industrialización neoclásica aparecieron los departamentos de recursos humanos como sustitución de los de relaciones industriales; aquí las personas eran consideradas solo para desarrollar actividades tácticas o como prestadoras de servicios.

Finalmente, está la etapa de la era de la información, en la que se han eliminado los departamentos de recursos humanos para dar paso a los equipos de gestión con personas. Esta es la fase más importante para el talento humano dentro de las organizaciones, pues las personas son consideradas como socias de las empresas y como seres capaces de aportar estrategias, tomar decisiones, alcanzar resultados y servir al cliente para satisfacer sus propias necesidades, lograr las expectativas e influir en los procesos que llevan al cumplimiento de los objetivos de la empresa (Werther & Davis, 2008, p. 27).

La idea original de Elton Mayo (1933) era determinar el impacto de algunas condiciones físicas en los empleados, como la influencia

de la luz en la productividad de un grupo de empleados de la empresa Western Electric: cuando se mejoró la iluminación, la producción se elevó; no obstante, cuando bajó la intensidad de la energía eléctrica, la productividad siguió creciendo. Mayo concluyó entonces que el haber sido distinguido como parte de un grupo experimental, entre otras razones, fue lo que produjo en el personal ese efecto inesperado (Maristany, 2007, p. 24).

Además de los factores físicos existen otros psicológicos, como la fatiga, la monotonía, el trabajo en equipo, el liderazgo y el impacto de las relaciones sociales en el trabajador, que influyen en su rendimiento (Vélez, 2007, p. 107).

Desde entonces, la filosofía gerencial considera al individuo como un ente integral al que debe dársele la oportunidad de desarrollar su talento de la mejor manera y al que se le debe ofrecer un trabajo que se adapte a su personalidad para provecho tanto propio como de la empresa, donde se tiene como propósito común buscar el desarrollo y la realización de los objetivos generales de la organización, que coincidan con las metas particulares de los individuos que la integran (Garzón, 2005, p. 31).

Todo individuo tiene la necesidad de ser reconocido tanto en lo personal como en lo laboral, por ello, la teoría de Elton Mayo (1933) toma esto como base y logra comprobarlo en su experimento. Como consecuencia, se utilizará dicha teoría para analizar, desde este punto de vista, si en el mercado laboral externo hay mucho potencial al que no se le ha dado la oportunidad de explotar todo ese conocimiento y experiencia porque no se lo ha motivado a ser parte de las organizaciones, ya que muchas veces estas buscan cubrir ofertas dentro de la misma compañía y privan a posibles empleados de satisfacer sus necesidades básicas con la ayuda de una oportunidad laboral.

El avance de la administración de personal echó raíces a partir de 1930, cuando surgió la concepción moderna de relaciones



humanas y de desarrollo técnico de los principales procesos y elementos de la administración de personal, que dio paso al positivismo administrativo. Los países considerados como avanzados económica y socialmente son los que, en general, han propiciado sistemas de personal adecuados tanto en el sector privado como en el público; en cambio, en otras naciones menos avanzadas ha sucedido lo contrario: el inicio del desarrollo de las técnicas de personal aún no se ha producido y prevalecen los métodos más arcaicos para el manejo de personal.

En esta época, en la que el conocimiento es la base de cualquier fuente de competitividad en las organizaciones, cabe señalar que los conceptos actuales de este activo “hombre” —o, más específicamente, su talento puesto al servicio de su organización— juegan un papel estratégico fundamental. Por esta razón, se afirma que las organizaciones deben tener un enfoque sistémico y un carácter abierto para enfrentar los retos y las dificultades que se les presenten al formar parte de un entorno tan irregular como el que hoy afronta el mundo empresarial, caracterizado por el proceso de globalización que envuelve a las organizaciones (Castillo, 2006).

A la selección de personal le corresponde atraer de manera selectiva, mediante varias técnicas de divulgación y selección, a candidatos que cumplan con los requisitos mínimos que el cargo o perfil exige. El objetivo específico de la selección es escoger y clasificar a los candidatos más idóneos para satisfacer las necesidades de las empresas, sin embargo, existen situaciones que no se terminan de comprender. En la actualidad, se encuentran nuevos paradigmas de selección presentes en este importante proceso (Chiavenato, 2009, p. 210).

Peña (2012) explica que la información que brinda el análisis del puesto proporciona la descripción de las funciones y tareas, las especificaciones humanas y los niveles de desempeño que requiere cada cargo en la or-

ganización. Los planes de recursos humanos a corto y largo plazo permiten conocer las vacantes futuras con cierta precisión y conducir el proceso de selección en forma lógica y ordenada, así como a los candidatos, que son esenciales para disponer de un grupo de personas entre las cuales se pueda escoger. Contar con un grupo grande y bien calificado de candidatos para llenar las vacantes disponibles constituye la situación ideal del proceso de selección. Sobre la base de lo anterior se puede afirmar que existen elementos de juicio que se acercan al problema planteado, como la falta de ética en los procesos de selección y de interés de los líderes.

La gestión del talento humano obedece a la situación actual de cada empresa y todo lo que le concierne, como la tecnología, sus directrices, el gobierno corporativo, las políticas, entre otros temas. Esto indica que, a medida que se va evolucionando en el tiempo, la forma de administrar también cambia, por ende, el recurso humano lo hace asimismo y va adquiriendo nuevos modos de realizar el trabajo que le ha sido asignado (Lancheros & Moreno, 2014, p. 18).

El hecho de que una compañía sea pequeña no significa que no deba aplicar pruebas de personal (Dessler et al., 2009, p. 204). Chiavenato (2009) establece lo siguiente: “El proceso de selección no es un fin en sí mismo, es un medio para que la organización logre sus objetivos”; es decir, el proceso de selección consiste en una serie de fases iniciales que deben ser claramente definidas, y en este deben realizarse las siguientes actividades:

- Detección y análisis de las necesidades de selección (requerimiento)
- Descripción y análisis de la posición que se va a cubrir (definición del perfil)
- Definición del método de reclutamiento
- Concertación de entrevistas
- Entrevistas + técnicas de selección

- Elaboración de informes
- Entrevista final.

De otra parte, plantear los contenidos que se van a desarrollar en una inducción no es algo que se pueda parametrizar con facilidad, puesto que existen múltiples recomendaciones teóricas de diversos autores, así como prácticas organizacionales (Giraldo & Orozco, 2008, p. 58). El capital humano depende, en gran medida, de la capacidad de las organizaciones para desarrollar y aprovechar el conocimiento (Macías & Aguilera, 2012, p. 135).

MACROTENDENCIAS DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

Encontrar empleados es un desafío continuo, y más aún según las condiciones, ya que a veces se da mediante planeación de la empresa, pero en otros casos se presenta sin previo aviso (Díaz et al., 2014, p. 24).

Las principales macrotendencias de la gestión del talento humano en el contexto, las organizaciones y las personas están cambiando intensivamente en lo económico, social, tecnológico, político, cultural, demográfico, entre otras perspectivas. Por ello, en este nuevo contexto, el rol del RR. HH. deberá tener en cuenta las principales tendencias, a saber:

Una nueva filosofía de acción, una nítida y rápida tendencia al *downsizing*; la transformación de un área de servicios en un área de consultoría interna; la transferencia gradual de decisiones y acciones de la ARH hacia la gerencia de línea; una intensa conexión con el negocio de la empresa; énfasis en la cultura participativa y democrática en las organizaciones; la utilización de mecanismos de motivación y de realización personal; y una adecuación de las prácticas y políticas de RR. HH. a las diferencias individuales de las personas. También se pueden mencionar el viraje completo en dirección al cliente, sea interno o

externo; una gran preocupación por la creación de valor en la empresa y por preparar a esta y a las personas para el futuro; y la utilización intensiva del *benchmarking* como estrategia de mejoramiento continuo de los procesos y servicios.

Los modelos de competencias han experimentado una creciente popularidad en los últimos años como instrumento básico en el área de la Dirección de Recursos Humanos (Alcaide et al., 1996). Las tecnologías y la información están al alcance de todas las organizaciones, por lo que la única ventaja competitiva que puede diferenciar a una empresa de otra es el talento humano, y esto se logra mediante procesos de selección eficientes (Naranjo, 2012, p. 87).

En la sociedad del conocimiento y en el desarrollo de la administración moderna, la capacitación puede ser entendida como uno de los procesos de talento humano que facilitan adquirir y perfeccionar habilidades, destrezas, actitudes y conocimientos con respecto a actividades laborales en el desarrollo de la labor, así como a las oportunidades de crecimiento dentro y fuera de la organización para el mejoramiento de la calidad de vida (Pardo & Díaz, 2014, p. 41).

3. METODOLOGÍA

La investigación fue descriptiva y buscaba especificar las participaciones más sobresalientes de grupos de personas en el trabajo de campo. La investigación permitió realizar un análisis y obtener nuevos conocimientos reales de un determinado sector mediante la observación de las necesidades y los problemas, a efectos de aplicar los fines prácticos.

La población objeto de estudio estuvo compuesta por 100 empresas y, por muestreo probabilístico, por 35, aproximadamente, de acuerdo con el número de funcionarios de cada sector objeto de estudio y según el grado



de conocimiento de aplicación que hacen del proceso de atracción y selección de personal. Para la recolección de información se realizaron encuestas de tipo Likert, observación directa y entrevistas a los ejecutivos de organizaciones cartageneras. Luego se procedió a tabular la información por medio del programa estadístico SPSS, del que se obtuvieron las tablas de frecuencias y los gráficos para su respectivo análisis e interpretación para el posterior análisis ANOVA de un factor y análisis de varianza.

4. RESULTADOS

Los resultados obtenidos en las encuestas permiten determinar y comprender el proceso que utilizan los directivos del sector. Las variables evaluadas fueron métodos de atracción, métodos de reclutamiento, métodos de retención, proceso de inducción y plan de capacitación para el personal.

Se encontró que las empresas del sector consideran que los métodos de atracción de personal son importantes a la hora de aplicarse en cualquier compañía, pues actúan como un factor que genera estrategias y un gran potencial de ventaja competitiva al momento de seleccionar al personal idóneo.

Tabla 1. ¿Cree que los métodos de atracción de personal son apropiados?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Sí	23	65,7	65,7	65,7
	No	12	34,3	34,3	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

Nota. Elaboración propia.

Como se observa en la tabla 1, la opción *Sí* fue elegida por el 65,7 % de los encuestados, mientras que *No* fue escogida por el 34,3 %. Esto significa que la mayoría de los directivos consideran los métodos de atracción apropiados

para captar talentos del mercado laboral debido a que, en la actualidad, las empresas deben trazar estrategias que les permitan mostrarse como un lugar atractivo para trabajar. Esto hace que el talento humano se vea atraído y envíe su hoja de vida para presentarse a las vacantes ofertadas.

Tabla 2. ¿Cree que los métodos de reclutamiento del personal son los apropiados?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Sí	22	62,9	62,9	62,9
	No	13	37,1	37,1	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

Nota. Elaboración propia.

Según la tabla 2, la opción *Sí* fue escogida por el 62,9 % de los participantes, mientras que *No* fue elegida por el 37,1 %. Esto corrobora que administrar personas es un componente estratégico y que las empresas hoy en día utilizan métodos efectivos para el reclutamiento de personal, lo cual les permite recibir hojas de vida de calidad y de manera oportuna. Los métodos de reclutamiento tanto interno como externo se emplean de acuerdo con los perfiles de cargo requeridos por las organizaciones.

Tabla 3. ¿Cuenta la empresa con métodos de retención del personal?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Sí	24	68,6	68,6	68,6
	No	11	31,4	31,4	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

Nota. Elaboración propia.

Como se evidencia en la tabla 3, la opción *Sí* fue elegida por el 68,6 % de los encuestados, mientras que *No* fue la respuesta seleccionada por el 31,4 %. Esto significa que las empresas tienen claro lo esencial que es

la retención del personal, pues han comprendido la importancia de destacar y valorar los objetivos y las necesidades individuales de las personas. Las empresas están buscando medios para ofrecer oportunidades de realización personal plena a los empleados de acuerdo con el censo de necesidades de entrenamiento, con base en las carencias y los requerimientos de los negocios y los empleados, que toman conciencia de la importancia de su autodesarrollo. Además de lo anterior, las empresas vienen utilizando diversas estrategias de fidelización de talento humano mediante las cuales sea posible mejorar la calidad de vida de sus colaboradores por medio de horarios flexibles, bonificaciones, posibilidades de ascenso, celebración de fechas especiales, auxilios educativos, entre otras.

Tabla 4. Al momento de su ingreso a la empresa, ¿esta realizó un proceso de inducción adecuado?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Sí	35	100,0	100,0	100,0

Nota. Elaboración propia.

Según la tabla 4, la opción *Sí* fue seleccionada por el 100,0 % de los encuestados. Esto expresa que las empresas reconocen la importancia de un proceso de inducción que permita socializar e integrar a los nuevos empleados a la organización. La inducción realizada de manera adecuada garantiza mejores niveles de productividad del personal y mejora la motivación en el trabajo, dado que este espacio

brinda a los nuevos empleados orientación sobre aspectos generales de la organización (misión, visión, reglamento interno de trabajo, procedimientos, funciones y responsabilidades del cargo, entre otros). Además, se ofrece un entrenamiento inicial que contribuye a un menor porcentaje de error en el trabajo que se va a realizar.

Como se puede observar en la tabla 5, la opción *Sí* fue escogida por el 82,9 % de los participantes y el *No* fue seleccionado por el 17,1 %. Esto significa que, al no existir políticas que sirvan de lineamientos para los procesos de selección, el conocimiento que tienen los administradores no está expresado en la gran preocupación por la creación de valor en la empresa, representada en la preocupación por que la empresa sea cada vez más valiosa. Cada gerente se preocupa por capacitar cada vez más a las personas, y cada persona hace lo propio por aumentar el valor de los productos y servicios para el cliente.

Tabla 5. Luego de su ingreso a la empresa, ¿esta le brindó un plan de capacitación?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Sí	29	82,9	82,9	82,9
	No	6	17,1	100,0	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

Nota. Elaboración propia.

En la tabla 6 (ANOVA de un factor) se agrupan las variables más significativas halladas en el análisis realizado, con sus diferentes valores.



Tabla 6. ANOVA

		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
¿Le realizaron pruebas psicotécnicas en su proceso de ingreso?	Entre grupos	1,140	3	,380	2,125	,117
	Dentro de grupos	5,545	31	,179		
	Total	6,686	34			
¿Le realizaron exámenes médicos al momento de su ingreso?	Entre grupos	,999	3	,333	1,816	,165
	Dentro de grupos	5,686	31	,183		
	Total	6,686	34			
¿Cree usted que los métodos de atracción de personal son los apropiados?	Entre grupos	,050	3	,017	,066	,978
	Dentro de grupos	7,836	31	,253		
	Total	7,886	34			
¿Cree usted que los métodos de reclutamiento del personal son los apropiados?	Entre grupos	,618	3	,206	,846	,479
	Dentro de grupos	7,553	31	,244		
	Total	8,171	34			
¿Le brindó la empresa la información necesaria al momento de su ingreso?	Entre grupos	,000	3	,000	.	.
	Dentro de grupos	,000	31	,000		
	Total	,000	34			
Al momento de su ingreso, ¿la empresa realizó un proceso de inducción adecuado?	Entre grupos	,000	3	,000	.	.
	Dentro de grupos	,000	31	,000		
	Total	,000	34			
Luego de su ingreso, ¿la empresa le ofreció un plan de capacitación?	Entre grupos	,448	3	,149	1,024	,395
	Dentro de grupos	4,523	31	,146		
	Total	4,971	34			

Nota. Elaboración propia.

Como se puede observar en la tabla 6, se destaca el nivel de significancia en todas las variables cruzadas. No se diferencia alguna en especial, pero la falta de políticas que sirvan de lineamientos para los procesos de selección puede traer problemas tanto para la organización como para los empleados. Las políticas de reclutamiento y selección son directrices o lineamientos dados por la gerencia para la toma de decisiones en lo relacionado con atracción y vinculación de talento humano, de ahí que un plan de mejoramiento para fines de aprovechamiento de oportunidades y optimización de los procesos debe ser la prioridad de toda organización.

Teniendo en cuenta los hallazgos encontrados en empresas del sector de servicios de la ciudad de Cartagena, en este sentido será esencial que estas implementen políticas de reclutamiento y selección con medidas pertinentes para asegurar la objetividad y transparencia para con las personas. En todas las empresas, y en todo proceso de reclutamiento y selección, se deberán adoptar las medidas adecuadas para garantizar la objetividad, la transparencia, la no discriminación y la igualdad de condiciones para todas las personas. Los cargos o vacantes podrán ser cubiertos por reemplazantes que ya se hubiesen desempeñado en la organización y que cuenten con

la evaluación de su desempeño. Si no se cuenta con candidatos/as con dichas características, el departamento de RR. HH. deberá solicitar personal que esté en la base de datos por medio de reclutamiento interno.

Así mismo, una de las estrategias de atracción que deberá implementarse es la utilización de medios audiovisuales en universidades, centros logísticos, almacenes y depósitos, mediante los cuales se informe a los trabajadores del gremio sobre las facilidades y los beneficios con los que cuenta la empresa, ya que el trabajador real conoce los beneficios, pero los trabajadores potenciales no.

5. CONCLUSIONES Y DISCUSIÓN

A lo largo de la presente investigación se expone cómo se desarrollan los procesos de atracción y selección en las empresas cartageneras. Se logran identificar más a fondo las falencias que presenta el área de talento humano, dependencia que es parte del crecimiento de la organización y del sostenimiento de los procesos internos para la contribución de objetivos y metas organizacionales.

Se describen paso a paso los procesos de atracción y selección de personal utilizados por las organizaciones, para su mayor entendimiento. Y, para efectos de comprensión, acto seguido se concluye que los procesos mencionados presentan falencias dentro de las empresas objeto de estudio, como son la falta de un director del departamento de talento humano y la ausencia de políticas que sirvan de lineamientos para los procesos de reclutamiento y selección.

Se identifica, además, que en las empresas existen beneficios que fácilmente pueden convertirse en estrategias de atracción, pero que no se implementan de tal manera. Así mismo, por medio de las encuestas se evidencian

falencias, como la no realización de exámenes a todos los trabajadores, lo cual puede traer problemas tanto a la organización como a aquellos. También se propone un plan de mejoramiento con fines de aprovechamiento de oportunidades y optimización de los procesos de gestión humana.

Se determina que las estrategias identificadas y presentadas en este documento pueden servir de lineamientos para un mejor desarrollo de los procesos. Para ello, se ha creado un listado de políticas de reclutamiento y selección; se promueve tanto la realización de exámenes médicos para todos, dependiendo del cargo, como la implementación de convenios con universidades y otros canales de reclutamiento que permitan la atracción de una mayor diversidad de talentos.

Como propuesta final de mejoramiento, se plantea la implementación de estrategias de atracción utilizando los beneficios que brindan las empresas a sus trabajadores reales y darlos a conocer al mercado laboral al momento de ofertar las vacantes. Además, se propone la posibilidad de que las organizaciones redacten adecuadamente sus avisos de empleo, de manera que se incluyan aspectos que pueden ser atractivos para los interesados en la oferta laboral, como el salario ofrecido, la marca empleadora en caso de que la empresa cuente con reconocimiento en el mercado, los beneficios extralegales y las condiciones de trabajo ofrecidas por la organización, de modo que se motive a los potenciales candidatos a postularse.

En conclusión, se puede decir que el deber ser de este proyecto se llevó a cabo, ya que cumplió con los objetivos descritos y propuestos en su inicio. Se espera que estas propuestas den resultados positivos a las organizaciones cartageneras para seguir manteniendo, incluso con menos esfuerzo, el buen desempeño del departamento de talento humano.



REFERENCIAS

- Alcaide, M., González, M., & Flórez, I. (1996). *Mercado de trabajo, reclutamiento y formación en España*. Pirámide.
- Castillo, J. (2006). *Administración de personal: un enfoque hacia la calidad*. Ecoe Ediciones.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano* (3.ª ed.). McGraw-Hill.
- Dessler, G., Pineda, A., Varela Juárez, R., Huerta Sobrino, C., & Rodríguez Tepezano, J. (2009). *Administración de recursos humanos* (11.ª ed.). Pearson Prentice Hall.
- Díaz, O., Cardona, M., & Aguirre, D. (2014). Aportes teórico-conceptuales a la dinámica de la gerencia desde el área de gestión humana. *Suma de Negocios*, 5(10), 22-28. [https://doi.org/10.1016/S2215-910X\(14\)70005-9](https://doi.org/10.1016/S2215-910X(14)70005-9)
- Garzón, M. (2005). *El desarrollo organizacional y el cambio planeado*. Editorial Universidad del Rosario.
- Giraldo, L. & Orozco, L. A. (2008). *Selección de personal por competencias e inducción del personal administrativo para la Universidad Tecnológica de Pereira* [Tesis de maestría, Universidad Tecnológica de Pereira]. Repositorio UTP. <https://bit.ly/3FthVsb>
- Lancheros, D. & Moreno, M. (2014). Formalización de los procesos de vinculación de personal (reclutamiento, selección, inducción, contratación) en el área de gestión humana de la empresa de familia del sector ferretero Herramientas León S. A. S., ubicada en el barrio Alcázares de Bogotá [Trabajo de grado, Universidad de La Salle]. Repositorio de la Universidad de La Salle. <https://bit.ly/3KSN2hW>
- Macías, C. & Aguilera, A. (2012). Contribución de la gestión de recursos humanos a la gestión del conocimiento. *Estudios Gerenciales*, 28(123), 133-148. [http://doi:10.1016/s0123-5923\(12\)70209-7](http://doi:10.1016/s0123-5923(12)70209-7)
- Maristany, J. (2007). *Administración de recursos humanos*. Pearson Educación.
- Mayo, E. (1933). *The human problems of an industrial civilization*. Routledge.
- Naranjo, R. (2012). El proceso de selección y contratación del personal en las medianas empresas de la ciudad de Barranquilla (Colombia). *Pensamiento & Gestión*, (32), 83-114. <https://bit.ly/3FxoAlm>
- Pardo, C. & Díaz, O. (2014). Desarrollo del talento humano como factor clave para el desarrollo organizacional, una visión desde los líderes de gestión humana en empresas de Bogotá D. C. *Suma de Negocios*, 5(11), 39-48. [http://doi:10.1016/s2215-910x\(14\)70018-7](http://doi:10.1016/s2215-910x(14)70018-7)
- Peña, B. (2012). *Desarrollo humano*. Visión Libros.
- Vélez, A. (2007). *Los clásicos de la gerencia*. Editorial Universidad del Rosario.
- Werther, W. & Davis, K. (2008). *Administración de recursos humanos. El capital humano de las empresas*. McGraw-Hill.