

Human management in financial and insurance institutions

Diana Cristina Rodríguez Moreno¹ Nelly Catalina Torres Niño²

¹Magister en Administración Universidad Nacional de Colombia, Docente Escuela de Administration de Empresas Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia, diana.rodriguez@uptc.edu.co

²Administradora de Empresas de la Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia, nellycatalina.torres@uptc.edu.co

Recibido: Mayo 25 de 2016 - Aceptado: Septiembre 8 de 2016

<http://dx.doi.org/10.18566/puente.v10n1.a07>

Resumen—El artículo presenta el resultado de investigación cuyo objetivo fue identificar las características de las prácticas de gestión del recurso humano en instituciones financieras y de seguros de la ciudad de Tunja. La investigación es de enfoque cualitativo, la recolección de información se realizó a través de entrevistas a profundidad con guía a directivos de gestión humana. La muestra es cualitativa, no probabilística, los criterios de selección fueron el número de trabajadores y antigüedad en el mercado. Las unidades de análisis son los procesos de descripción y análisis de cargos, reclutamiento de personal, selección de personal, incorporación, formación y entrenamiento, remuneración y beneficios, evaluación del desempeño, plan de carrera e higiene y seguridad. Los procesos de gestión humana en éste tipo de instituciones se realiza de manera sistemática, teniendo en cuenta criterios científicos para la administración de trabajadores, normalmente los procesos se centralizan en las oficinas principales

Palabras claves: Gestión del Recurso Humano, Instituciones financiera y de seguros

Abstract—This article presents the results of research aimed at identifying the characteristics of the practices of human resource management in financial and insurance institutions in Tunja. The research has a qualitative approach. Data collection was conducted through in-depth interviews with the human management executives' guidance. The Sample is qualitative, not probabilistic. The selection criteria were the number of workers and seniority in the market. The units of analysis are the following processes: job description, recruitment and selection process, training, salaries, performance evaluation, career plan and hygiene and health. Human resource management processes in these institutions are systematic, taking into account scientific criteria for administration of workers. Normally processes are centralized at headquarters.

Key words: Human Resource Management, Financial and Insurance Institutions.

I. INTRODUCCIÓN

El artículo presenta los resultados de la investigación realizada en Entidades Financieras y Seguros de la ciudad de Tunja, cuyo objetivo fue conocer las prácticas de gestión humana en el sector, con este fin se procedió a investigar temas relacionados, sus prácticas organizacionales y cómo varían en las distintas entidades para poder hacer la respectiva comparación con referentes teóricos. Los procesos de gestión humana estudiados fueron los tradicionales que son: descripción y análisis de cargos, reclutamiento de personal, selección, formación, plan de carrera, compensación y evaluación del desempeño. El documento ofrece en primer lugar la descripción de las práctica de gestión humana, después presenta los resultados de la investigación lo que permite realizar una comparación y concluir que en las empresas estudiadas, por ser éstas en su mayoría sucursales, aplican parámetros establecidos por la matriz, que son coherentes con la plataforma estratégica y guardan importante relación con la teoría de gestión humana, sin embargo tienen gran diferencia con las prácticas en empresas pequeñas, en donde son informales y empíricas.

II. MARCO DE REFERENCIA

A. La Gestión de personas en la empresa

La gestión de recursos humanos constituye una función principalmente de dirección, además de organización, aunque internamente se debe realizar también planeación y control. Su objetivo es administrar las relaciones con las personas que forman parte de la empresa. La gestión de las personas en la empresa es un conjunto de modelos cuya administración aumenta la productividad [1]. Es el proceso de atraer, desarrollar y mantener la fuerza de trabajo para el cumplimiento de misión, visión y objetivos organizacionales [2]. Se trata de la selección de las mejores formas de

gestionar las personas, sus habilidades y conocimientos a través de ciertos procedimientos y técnicas. [3].

El recurso humano es considerado en el negocio bancario como uno de sus activos de mayor jerarquía [4]. El conocimiento de las personas es el principal activo intangible de los bancos, por eso su gestión es un campo dinámico en cuanto a estudios en la gestión moderna, [5]. Para las instituciones bancarias, el desempeño y productividad de los trabajadores es uno de los factores de mayor importancia para el éxito de la empresa, [6], y por la naturaleza del sector, firmas con sucursales en varios países, hay una fuerte influencia en la transferencia de prácticas organizativas de la sede principal a las subsidiarias, que aportan los sistemas de conocimiento y de las prácticas de gestión humana, [3]. Aunque se ha identificado que hay divergencia entre la visión empresarial y el significado que las empresas multinacionales dan a la gestión de las personas. [7]

Existen cinco funciones en la gestión de recurso humano (1) inserción de personas con el reclutamiento y selección de personal, (2) desarrollo, (3) valoración del rendimiento o evaluación del desempeño y sistemas de compensación, (4) planificación estratégica de recursos humanos y (5) mecanismos sociales de comunicación y clima organizacional. [18]. A continuación se presentan los conceptos de los procesos tradicionales de gestión de personas en la empresa.

Descripción y análisis de cargos: Este proceso tiene su origen en la administración científica del trabajo y consiste en un documento que contiene las tareas, los métodos para su realización, responsabilidad y autoridad. Es una técnica que en forma estructurada recoge información de los puestos de trabajo en la empresa [9], allí se determinan las obligaciones y habilidades necesarias para ocupar el puesto de trabajo [10]. Es el registro detallado de cada puesto de trabajo, sus tareas, condiciones de trabajo y los conocimientos y habilidades necesarias para realizar el trabajo. [11]. La descripción y análisis de cargos proporciona información para otros procesos como el reclutamiento y la selección, formación, evaluación del desempeño y asignación salarial.

Reclutamiento de personal: El reclutamiento consiste en convocar y atraer candidatos de los cuales posteriormente se elegirá uno para cubrir el puesto de trabajo, [9]. Existen dos fuentes de reclutamiento, la primera es la empresa, reclutamiento interno y la segunda es el mercado o reclutamiento externo. La convocatoria de personal se realiza por distintos medios dependiendo del tipo de cargo, la empresa y de la descripción y análisis de cargos.

Selección: Es una actividad de clasificación donde se escogen aquellos candidatos que tengan mayor probabilidad

de adaptarse al cargo. Su objetivo principal es cubrir la posición con quien más se adecúe a los requerimientos previamente definidos, [9]. Consiste en el proceso para escoger a los aspirantes que poseen ciertas competencias, para realizar las tareas de un cargo, ya definido [12]. En este proceso son utilizadas diversas pruebas (de conocimiento, entrevista, simulación, psicométricas, de personalidad, etc.) que deben ser válidas y confiables para disminuir el riesgo de seleccionar a una persona que nos e adecue al cargo.

Formación: Es una práctica de gestión humana fundamental para el aprendizaje de las empresas. Es una práctica de gestión humana de amplio impacto en la competitividad, [6]. Tiene la misión de generar aprendizaje en el colaborador con objetivos de corto y mediano plazo el primero se orienta al entrenamiento enfocado en el cargo actual para mejorar las habilidades del trabajador y así su desempeño; en un horizonte más amplio está el desarrollo que busca la adquisición de nuevas habilidades. La formación es un proceso que busca optimizar, las actividades y el rendimiento, lo que se traduce en mayor eficiencia, productividad y eficacia. La formación en las empresas normalmente se centra en el entrenamiento para lo operativo [14].

Plan de carrera: El plan de carrera, consiste en la posibilidad que tiene el empleado de una empresa de ascender y cambiar de cargo, infortunadamente las pequeñas empresas presentan opciones muy limitadas de crecimiento profesional para sus trabajadores, debido a su tamaño. Son métodos que ayudarán a los empleados a avanzar en la organización promocionando a las personas en puestos de trabajo, [8]

Evaluación del desempeño: Es un subsistema de gestión humana que en forma sistemática valora el desempeño de las personas que trabajan en la empresa, se debe tener en cuenta la descripción y análisis de cargos, pues allí se encuentran las tareas y objetivos a desarrollar, además con la administración por objetivos que se establecen entre trabajador y jefe, es posible hacer un seguimiento continuo del desempeño y cumplimiento de metas del colaborador. Es un procedimiento que normalmente se lleva a cabo cada año, su objetivo es ayudar a los empleados a verificar y discutir acerca de su desempeño pasado y necesidades futuras para diseñar un plan de acción, [8]. Así se centra en satisfacer las demandas de los sujetos evaluados para maximizar las operaciones de la empresa. [15].

Compensación: Es el conjunto de recompensas para los trabajadores derivadas por la prestación del servicio y cumplimiento de responsabilidades, con el fin de satisfacer sus necesidades, motivar y retener a los trabajadores, existen varias clases de compensación, la compensación económica

directa que comprende el salario por la contraprestación del servicio en el cargo, la indirecta incluye propinas, premios, comisiones, gratificaciones y compensación no económica como menciones, diplomas, reconocimientos [16]. La compensación es un tópico de particular importancia porque tiene efectos significativos en el reclutamiento y retención de personal, las empresas deben tener la habilidad para atraer, motivar y retener competencias y conocimiento crítico, que necesitan para operar efectivamente, de lo contrario, no tendrán gran oportunidad de crecimiento [17]. El sistema de remuneración empresarial debe tener en cuenta la equidad y la competitividad.

Los procesos tradicionales de gestión humana, como la descripción y análisis de cargos, reclutamiento, selección, formación, carrera, evaluación del desempeño y compensación, parecen tener las mismas características en las pequeñas empresas de diversos países, no son dirigidos por racionalidad técnica sino por aspectos culturales, además no realizan planificación, sino que reaccionan de acuerdo con las necesidades de cada momento. [8].

III. METODOLOGÍA

Esta investigación tiene un enfoque cualitativo, el instrumento de recolección de información fue la entrevista a profundidad con guía, para establecer cómo son realizados los procesos de gestión humana en las empresas objeto de estudio, teniendo en cuenta los criterios de los directivos y/o encargados de recursos humanos en las empresas. La entrevista es personal, con preguntas abiertas aplicando un proceso inductivo. Los sujetos de estudio son las empresas del sector financiero y de seguros de la ciudad de Tunja, con base en la información suministrada por la Cámara de Comercio de Tunja se determinó las entidades objeto de estudio, se clasificó según su actividad económica por el CIU (Clasificación industrial internacional uniforme) de las Entidades Financieras y de Seguros. Para la investigación se seleccionaron entidades por muestreo no probabilístico incluyendo grandes y pequeñas entidades, con los siguientes criterios: Entidades financieras y de Seguros (sociedades anónimas, privadas, economía mixta y limitadas), con trayectoria de más de un año en la ciudad, con un número de trabajadores mayor a 5 con el fin de evidenciar las prácticas de gestión humana. La base de datos suministrada contenía 190 registros, en los cuales se encontró: Empresas que no pertenecían al sector, en proceso de liquidación, direcciones no encontradas y muchas ya no existentes, en cuanto a las entidades de Seguros se encontraron sucursales, agencias, y corredores (Asesores Comerciales) que contaban con 1 trabajador. Se decidió trabajar con la sucursal principal únicamente, debido a que en las sucursales se realizan prácticas de gestión humana orientadas por la principal, quedando así 20 Entidades Financieras y de Seguros, todas colaboraron con la investigación.

El instrumento de recolección de la información, guía de entrevista, fue diseñada por los grupos de investigación INNTEC y Gerencia del Valor y Finanzas de la Escuela de Administración de Empresas de la Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia, cuyo objetivo es indagar acerca de la forma en que se realizan los procesos de gestión humana en las empresas, dirigida a Gerentes y/o encargados del área de gestión humana. Previo a la recolección de información se realizó prueba piloto, con 6 entrevistas, para asegurar que las preguntas estaban bien formuladas y si cumplían con el objetivo. Se recolectó información de cada una de las 20 entidades relacionada con los elementos de la plataforma estratégica y perfil de quien desempeña función de gestión humana, seguido a esto se plantean preguntas sobre Descripción y análisis de cargos, Reclutamiento de Personal, Selección de Personal, Incorporación, Formación y Entrenamiento, Remuneración y Beneficios, Evaluación del Desempeño, plan de Carrera e Higiene y Seguridad.

IV. RESULTADOS

Para mantener la confidencialidad de la información suministrada y los datos de las empresas, se asigna la siguiente clasificación, EF entidad financiera y ES entidad de seguros.

**TABLA I.
ENTIDADES FINANCIERAS Y DE SEGUROS**

CLASIFICACION	TIPO DE EMPRESA	NUM. TRAB
EF1	Sociedad Anónima	6
EF2	Sociedad Anónima	25
EF3	Sociedad Anónima	22
EF4	Economía Solidaria	2 en planta 25 corretaje
EF5	Sociedad Anónima	24
EF6	Sociedad Anónima	80
EF7	Economía Mixta	625
EF8	Sociedad Anónima	17
EF9	Privada	18
EF10	Privada	12
EF11	Economía Mixta	101
EF12	Sociedad Anónima	21
EF13	Sociedad Anónima	18
ES1	Sociedad Limitada	5
ES2	Sociedad Anónima	14
ES3	Sociedad anónima	6
ES4	Economía Mixta	17
ES5	Economía Solidaria	11
ES6	Sociedad Limitada	7
ES7	Sociedad Limitada	13

Fuente: Elaboración Propia

Descripción y análisis de cargos: Las entidades Financieras y de Seguros cuentan con descripción y análisis de cargos definidos, sus trabajadores se encargan de hacer

labores específicas, enfocados en la entrega de resultados manteniendo los objetivos y competencias, que se plasman en la plataforma estratégica; se evidencia que para cada puesto de trabajo se ubican los colaboradores de acuerdo con perfil ocupacional específico pues se establece claramente la persona que se requiere para cada función. Aunque muchas de las entidades no cuentan con el área de recursos humanos en sus oficinas ni las personas capacitadas para esta actividad, los gerentes y directores velan por el cumplimiento de los objetivos, siguiendo los lineamientos de las centrales, logrando que cada trabajador se sienta parte vital de la organización. “Esta descripción permite la eficiencia en los resultados puesto que dirige las actividades de cada cargo, al cumplimiento de la filosofía y objetivos de la empresa. (ES3). El sector financiero y de seguros en general, se rige por políticas de resultados lo cual hace necesario que las funciones y responsabilidades estén bien definidas para cumplir con la razón de ser de las entidades que cuentan con descripción y análisis de cargos, manual de funciones y manual de procesos y procedimientos.

Reclutamiento de Personal: Se da oportunidad de crecimiento profesional y personal en un 98% de las entidades que fueron visitadas, los medios de reclutamiento que utilizan con frecuencia son: bolsas intranet (convocatorias en línea), Bolsas de Empleo privadas, SENA (Aprendices) y el voz a voz; El reclutamiento interno está muy presente en este tipo de entidades que otorgan a sus trabajadores la posibilidad de hacer carrera dentro de la organización. Las convocatorias dentro de las empresas son aspectos motivadores para los funcionarios, esta condición hace que se promueva la inversión en el conocimiento y la capacitación constante.

Selección de Personal: La selección de personal en las entidades Financieras y de Seguros la realiza el gerente en la mayoría de los casos con el aval de gerencia de recursos humanos en las casas matriz ubicadas en otras ciudades, y en las empresas que cuentan con el área de recursos humanos local, este departamento se encarga de la respectiva selección. Los criterios más importantes en el momento de selección de personal para este tipo de entidades son: las competencias personales en primer lugar, en segundo lugar la experiencia, en tercer lugar el nivel académico y en cuarto y último lugar la recomendación; los instrumentos de selección que se utilizan son la clásica entrevista seguida de las pruebas psicotécnicas, pruebas de conocimiento, de personalidad.

Incorporación: Las entidades brindan capacitación e inducción a sus nuevos colaboradores, lo mismo para el colaborador que toma el nuevo cargo, el proceso de incorporación lo realiza el jefe inmediato quien se encarga de que el colaborador conozca sus funciones, su rol dentro de la entidad y los aportes que debe realizar. El periodo de

prueba de 2 meses, en el cual se procede a evaluar al colaborador, se mide por resultados y las metas que este logre cumplir además de la dedicación y desempeño que tenga con la entidad. Esta es una de las etapas más importantes, ya que es el proceso de ajuste de los individuos y la empresa, en la que se establece la socialización organizacional, elemento importante debido a la adquisición y formación de valores alineados con la cultura organizacional.

Formación y Entrenamiento: Estas entidades en general mantienen capacitados a sus colaboradores, cuentan con aulas virtuales y capacitación presencial, con la investigación se destacan los principales criterios para llevar a cabo los programas de capacitación son:

Con un 37% confirman que la principal razón de capacitación es por los resultados de evaluación del desempeño, seguido del rendimiento del trabajador, los resultados empresariales y por último los ascensos de colaboradores. Cabe notar una reflexión respecto al interés de carrera en la empresa, fue el que menos respuesta tuvo, es importante pensar, si ese enfoque podría ser motivo de deserción en la organización.

Remuneración y beneficios: En el sector financiero y de Seguros de la Ciudad de Tunja el criterio número uno para determinar los salarios es por las funciones que realiza el colaborador, esto involucra el cargo y la remuneración que reciben, en el sector es común ver que los pagos de salarios se hagan quincenal, mensual y en algunas entidades década 10 días, tienen varios tipos de contratos dependiendo el cargo del colaborador pero la mayoría tienen contrato a término, con un paulatino aumento del contrato a término fijo inferior a un año.

Evaluación del Desempeño: En el 44% de las empresas, el método de evaluación de desempeño corresponde al cumplimiento de metas, en segundo lugar están las competencias, en tercer lugar por objetivos y se tienen métodos de evaluación que varían de entidad a entidad de acuerdo con la autonomía que tienen y en donde se encontraron métodos como evaluación 360 grados.

Plan de Carrera: El sistema de convocatoria y reclutamiento interno en las entidades financieras y de seguros es un proceso, en que se tiene en cuenta los logros y el desempeño de los funcionarios, en las entrevistas se resaltó mucho el seguimiento y la valoración del trabajo de cada integrante de la organización, por lo cual ha de formar parte de un programa de desarrollo profesional y personal en todas las organizaciones, donde los trabajadores conocen las posibilidades de crecimiento en la empresa. “Aquí se hace carrera siempre, las personas van ascendiendo dentro del grupo, se presenta reclutamiento externo cuando no se

cuenta con el personal para cierto cargo, pero en general rara vez se presenta, en los cargos altos siempre se tiene presente el compromiso del personal". (EF6)

Higiene y Seguridad: El 95% de las entidades cuentan con un programa de salud ocupacional, que lo tienen en funcionamiento, a su vez existe un plan de higiene y seguridad que está acompañado por un vigía, que en muchos casos son los de la ARL, o el vigía se encuentra en las oficinas a nivel Central, cuentan con un plan de Higiene y Seguridad porque cuidan, protegen y velan por el colaborador por sus condiciones físicas y psicológicas.

V. CONCLUSIONES

Los procesos de reclutamiento, selección e integración de las entidades tienen presente que los trabajadores hacen parte del activo más importantes con los que cuenta la organización. Para las entidades del sector financiero y de seguros es importante contar con documentos que describan los cargos, las responsabilidades, los deberes y los procedimientos, pues son base del buen desempeño y por ende de los resultados, en este sentido, este sector, por estar constituido por empresas sucursales de firmas de mediano y gran tamaño y realizan los procesos de gestión humana de manera sistemática.

En los procesos de reclutamiento y selección las entidades convocan a colaboradores de la misma entidad para atraer candidatos con experiencia en el sector y con el perfil adecuado para los cargo, en casos de cargos inferiores se requiere realizar reclutamiento externo. Los procesos de reclutamiento y selección en el sector estudiado se realizan de manera técnica, con la asesoría permanente de las oficinas principales ubicadas, en las ciudades más grandes del país, especialmente Bogotá, así hay una centralización de los procesos de gestión humana, dando baja autonomía a las sucursales, pero garantizando una selección más científica del trabajador.

El proceso de capacitación y formación es imprescindible para estas entidades, pues se destacó el interés y los medios para estar a la vanguardia del mercado, por medio de aulas virtuales empresariales, capacitaciones, cursos, talleres entre otros. El sector financiero, en el país, goza de gran fortaleza y el mercado presenta grandes oportunidades de negocio, como se puede verificar con el crecimiento de utilidades del mismo, así requieren necesariamente capacitar y entrenar a su fuerza de trabajo para ganar clientes, así se valen de las distintas posibilidades que brinda el avance de las tecnologías de información y comunicación para facilitar el entrenamiento y desarrollo de sus colaboradores.

El plan de carrera es un gran motivador para los colaboradores, puesto que el mérito es la razón principal de

ascenso y crecimiento partiendo de la valoración de los esfuerzos individuales. En este sector existen posibilidades de ascenso y plan de carrera, debido al tamaño de las empresas, incluso posibilidades de traslado a otras ciudades lo que está muy lejos de las prácticas en las mipymes pues debido a su tamaño no hay posibilidades de plan de carrera.

El sector es competitivo y la mejor manera de compensar a los trabajadores es con bonificaciones, que los motivan y los lleva a alcanzar las metas propuestas, todo dirigido a los objetivos empresariales, y al reconocimiento de los logros individuales y académicos para crecer en la organización.

En algunas empresas del sector financiero y de seguros de la ciudad de Tunja, se observó el hermetismo con el cual manejan la información de su compañía, pues se hizo evidente la intención de colaborar con la investigación pero solo teniendo contacto con directivos, pues un acercamiento a los trabajadores fue imposible, así mismo en el desarrollo de las entrevistas, muchos de ellos se mostraron su negativa directamente, lo que dificultó un poco el acercamiento, pues las políticas de muchas de las entidades es no dar entrevistas ni ser grabados dentro de la institución.

Comparando la gestión humana en grades empresas, como las entidades financieras y empresas de tamaño pequeño de diferentes países, se presentan diferencias una de las principales es que en las grandes el recurso humano es reconocido como fuente de ventaja competitiva, en las pequeñas no; en las grades se evidencia la presencia de divisions especializadas en la gestión de personal, en las pequeñas no y se da mayor importancia a otras áreas como finanzas y mercados; en las grandes las prácticas de gestión humana son formales, sistemáticas y documentadas, además están alineadas con la plataforma estratégica empresarial, en pequeñas organizaciones, son informales, generalmente no están documentadas y mucho menos alineadas con plataforma estratégica pues la mayoría de empresas pequeñas no hay planeación estratégica [8].

REFERENCIAS

- [1] E. Salgado, "Gerencia de recursos humanos. Reflexiones sobre su práctica en Colombia" Monografías de Administración, Universidad de los Andes, 2006, pp. 1-52.
- [2] Kok, J. M. P and L.M. Uhlaner, "Organization context and human resource management in the small firm", vol. 17, 2001, pp. 273-291.
- [3] A. Newenham-Kahindi, "Human resource strategies for managing back-office employees in subsidiary operations: The case of two investment multinational banks in Tanzania", Journal of World Business, vol.46, num.1, 2011, pp. 13-21. doi:10.1016/j.jwb.2010.05.013
- [4] A. Muhammad, A. Kadar, E. Kazi, and B. Loo-See, "Domestic Banks in Bangladesh Could Ensure Efficiency by Improving

- Human Resource Management Practices", *Plos One*, vol. 10, 2015, pp. 1-17. doi:10.1371/journal.pone.0121017 2015
- [5] M.F. Mizintseva, and T.V. Gerbina, "Knowledge management practice: Application in commercial banks (a Review)", *Scientific and Technical Information Processing*, vol 36, num. 6, 2010, pp. 309–318. Doi: 10.3103/S014768820906001X 20010
- [6] D. Paşaoğlu, "Analysis of the Relationship Between Human Resources Management Practices and Organizational Commitment from a Strategic Perspective: Findings from the Banking Industry", *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, vol.207, num, 2540, 2015, pp. 315–324. doi:10.1016/j.sbspro.2015.10.101
- [7] M. A. Q. Uifones, M. O. M. Arcos, and S. U. M. Ilburn, "Gestión de cultura organizacional y prácticas de recursos humanos en la banca española multinacional" *Revista Galeana de Economía*, vol.14, num. 1, 2005, pp. 193-226, Retrieved from <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=39114218> 2005
- [8] D. Rodríguez, "Prácticas de gestión humana en pequeñas empresas", *Apuntes Del Cenes*, vol. 31, num. 54, 2012, 193–226. Retrieved from [file:///C:/Users/Diana/Downloads/Dialnet-PracticasDeGestionHumanaEnPequenasEmpresas-4238988\(7\).pdf](file:///C:/Users/Diana/Downloads/Dialnet-PracticasDeGestionHumanaEnPequenasEmpresas-4238988(7).pdf)
- [9] M. Alles, "Dirección Estratégica de Recursos Humanos por Competencias". Buenos Aires: Ediciones Granica, 2008, pp. 1-445.
- [10] G. Dessler, "Administración de Personal" México: Prentice Hall Hispanoamericana, 2001, pp. 750
- [11] S.Dolan, "La gestión de los recursos humanos: preparando profesionales para el siglo XXI", Madrid: Mc Graw Hill, 2002, pp.832
- [12] R. Pérez and N. Calixto, "Gestión humana y cultura organizacional para PYMES: Competencias de nivel 4", *Revista EAN*, num, 54, 2005, pp. 153–163.
- [14] C. Parra, "Asociaciones entre la práctica de formación y el desempeño organizacional. Un estudio de caso en las empresas manufactureras medianas y grandes del departamento de Boyacá". Tesis Maestría en Administración. Universidad Nacional de Colombia. Bogotá. 2011.
- [15] Z. Hong-lei, Y. Wen-shan, and & Y. Jin-lei, "Performance Evaluation on Human Resource Management of Commercial Banks Based on Analytic Hierarchical Model" In *International Conference on Electronic Commerce and Business Intelligence* pp. 361–365, August 2009. doi:10.1109/ECBI.2009.13 2009
- [16] R. Mondy, and R. Noé, "Administración de recursos humanos", México: Pearson, Prentice Hall, 2010, pp. 491.
- [17] R. Barret, and S. Mayson, "The International Handbook of Entrepreneurship," London: Elgar, Edward, 2008, pp 490, doi:10.1002/hrm.20349.
- [18] D. Ulrich, T. Jick, y M. Von Glinow, (1993). "High-impact learning: building and fusing learning capability. *Organizational Dynamics*" 1993, pp. 52-66.

BIOGRAFÍA



Nelly Catalina Torres Niño

Administradora de Empresas de la Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia.



Diana Cristina Rodríguez Moreno. Docente Escuela de Administration de Empresas. Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia. Magister en Administración Universidad Nacional de Colombia.