

**UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA**

**FACULTAD DE RELACIONES INTERNACIONALES Y ESTUDIOS POLITICOS**

**IMPACTO DE LAS POLÍTICAS PÚBLICAS EN COLOMBIA, VISTO DESDE LA  
ALTA GERENCIA Y LA ADMINISTRACIÓN DEL TALENTO HUMANO 2010 –  
2012**

**EDGAR EDUARDO GARCÍA PINEDA**

**D6901400**

**ENSAYO DIPLOMADO ALTA GERENCIA**

**SANTIAGO DE CALI 06 DE FEBRERO DE 2014**

## UNA VISIÓN ANTE LOS CAMBIOS DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA.

Los procesos de cambio al interior de las administraciones públicas, mayormente radican sobre el gasto público, el ajuste de las diferentes cuotas políticas para los puestos de trabajo a quienes les ubicaron en el cargo elegido (el llamado tráfico de influencias), y la implementación de sus proyectos o políticas propias, pero que pasa con el recurso y el talento humano, aquel que no es destacado en los funcionarios empíricos, que han perdurado años gestionando los procesos reales al interior de los entes públicos, que tipo de discriminación salarial existe? Que pasa con el ascenso meritario de dichos funcionarios?. Existe esta igualdad?

En este documento se pretende mostrar una visión de estas falencias a través de la identificación del impacto de las políticas públicas en Colombia, a través del análisis de los conceptos de alta gerencia y de la administración del talento humano aplicado a la descentralización y modernización de las mismas.

Exponiendo una idea clara como se menciona anteriormente, se podría decir que para Introducirse en el tema se debe anunciar que los pequeños espacios de crisis al interior del sistema político colombiano, han permitido vulnerar los derechos en todo ámbito social, dentro del país y dejan al descubierto una problemática difícil de resolver en medio de un conflicto armado que lleva más de 50 años, fraccionando las políticas públicas del estado y sus consecuencias sociales en todo el territorio nacional.

***“Los recursos humanos son la fuente principal de conocimiento de las empresas, y es considerado un recurso crítico, quizá el más importante”***, como lo expreso en su momento el autor Johanson U (Johanson, 2005, pág. 79), por esto mismo, para el desarrollo y la gestión empresarial u organización, los recursos humanos son cruciales e incrementan su valor agregado, estos recursos intangibles en una empresa forman parte de la fuerza productiva más importante que tiene un organismo laboral, asimismo la motivación al logro y los indicadores de productividad van de la mano.

Colombia, no es la excepción pues también existe la discriminación salarial y compensatoria en materia de género, al mismo tiempo, se ha observado que aquellos funcionarios empíricos en su quehacer laboral, han sido marginados de obtener capacitaciones y actualizaciones permanentes para obtener ascenso y formular planes de mejoramiento al interior de su actividad pública.

Del mismo modo en el profundo y amplio proceso de reforma del estado, hay un tema con mayor incidencia y es la descentralización y la modernización de las políticas públicas de forma más democrática, un ejemplo de ello, es el título otorgado a la ciudad de Medellín, como una de las más modernas del mundo, obteniendo su título gracias a la gestión de administración que sus gobernantes poseen actualmente, avalados por el gobierno central. Otra ciudad que ha entrado en este cambio es la ciudad de Santiago de Cali, siendo la anfitriona de los Juegos Mundiales 2013, novena versión de un evento multideportivo en el que participaron deportistas de todo el mundo en disciplinas que son reconocidas por el Comité Olímpico Internacional, pero que no forman parte de los Juegos Olímpicos.

Contextualizando sobre la política de gestión del talento humano, está orientada al desarrollo y cualificación de los servidores públicos, buscando la pertinencia de méritos al principio de competitividad laboral, toda vez que esto busca mejorar los resultados al interior de las entidades públicas y/o empresariales.

Pero cuando se indaga sobre el aporte ofrecido desde la gestión humana en cumplimiento desde del Estado, se percibe que los procesos de transformación entorno a la globalización no están alineados correctamente con los cambios pretendidos.

Esta nueva visión de la gestión de lo público ha trascendido desde una simple idea a la acción real de los méritos en el cambio laboral público, la postulación de experiencias innovadoras, no provienen de miembros nuevos dentro de las administraciones, por lo contrario, son aquellos actores empíricos que llevan años desglosando los procesos, organizando las tareas y gestionando los procedimientos, porque ellos son quienes ven necesidades y de tales provienen los planes de mejora para implementar, oportunidad negada a la falta de un título que permita soportar sus ideas, aportes o participaciones que podrían ser provechosas.

Esto frustra mucho del sentido de pertenencia que produce desarrollo y la aplicación de valores de la entidad, las relaciones interpersonales, vocación de servicio y en general, los aspectos de impacto directo en el clima organizacional por los reconocimientos a su labor, si a esto se le suma la ausencia de una adecuada cultura política, salarial y administrativa, que por factores externos inciden negativamente en la administración y gerencia del talento humano como la politiquería y el cobro de cuotas políticas, surge entonces, el fenómeno de la brecha salarial y los retrasos en ascensos por méritos.

De modo que habría que reconocer el surgimiento de una aplicación nueva de la gestión pública, que pretende de una u otra forma que dichos cambios generen principios de alta gerencia en la administración de lo público.

Dentro de la revisión bibliográfica respecto al sector público y la gerencia del talento humano. La gestión o la administración del talento humano, es muy importante y es de necesidad organizacional, igualmente es un requisito constitucional colombiano, consignado en el segundo capítulo (2do) el título quinto (5) CP del (1991), artículo 122 ***“No habrá empleo público que no tenga funciones detalladas en ley o reglamento y para proveer los de carácter remunerado se requiere que estén contemplados en la respectiva planta y previstos sus emolumentos en el presupuesto correspondiente”***. También en el artículo 123 ***“Son servidores públicos los miembros de las corporaciones públicas, los empleados y trabajadores del Estado y de sus entidades descentralizadas territorialmente y por servicios. Los servidores públicos están al servicio del Estado y de la comunidad; ejercerán sus funciones en la forma prevista por la Constitución, la ley y el reglamento. La ley determinará el régimen aplicable a los particulares que temporalmente desempeñen funciones públicas y regulará su ejercicio”***. Finalmente del artículo 130 ***“Habrá una Comisión Nacional del Servicio Civil responsable de la administración y vigilancia de las carreras de los servidores públicos, excepción hecha de las que tengan carácter especial”***. Donde se manifiesta, y se orienta el cual dicha importancia deben ser gerenciados con la aplicación de conocimientos y principios científicos, que informan la ciencia del manejo del personal, del mismo modo esta premisa es sustentada por sentencias de la corte Constitucional.

Lo anterior respecto a la gestión pública solo es posible, si existe un adecuado control del Estado y de un seguimiento burocrático, donde sus principales lineamientos sean los méritos y la eficiencia, para lo cual no resulta necesario un exagerado árbol de procesos burocráticos (fundamentos personales del líder dentro de cada equipo laboral dentro de las organizaciones o instituciones), que entorpezcan las funciones de la administración gerencial de lo público.

La administración de personal La orientación de la gestión humana, tradicionalmente ha sido la administración del personal, enfocada desde las relaciones industriales, más que el sentido de la alta gerencia eficazmente requerida. Hasta 1938, el presidente de la Republica contaba con la facultad de nombrar o remover los funcionarios del gobierno, lo que hacía

primar intereses políticos (que aún se ven y se evidencian en los diferentes entes públicos) y las recomendaciones sobre los méritos y las capacidades hizo que la función pública se convirtiera en el trampolín para el grupo político dominante y que anuncia fuerte recompensa para pagar servicios en la lucha partidaria (dando credibilidad tras comprar conciencia y ofreciendo puestos si obtienen los votos) (Mora Ramírez Juan Manuel 2011, Descripción del tema de investigación. Pág. 9).

Debido a esta alternativa, germina la carrera administrativa, que alcanza el carácter constitucional desde 1957, y a partir de esa época hasta hoy día ha intentado ser un sistema técnico para la administración del personal, regulando proceso y dejando a un lado la evaluación del desempeño como tal y del servidor público, quien hace posible la obtención de resultados tangibles e intangibles. De manera que la carrera administrativa se sitúa frente a la certificación y la validez de la administración pública, la igualdad de circunstancias a los colombianos, para acceder a formar parte de la formación pública y la salvaguarda del funcionario contra abusos, por su referencia política o sus ponencias, cualquier otra deferencia disímil al mérito son tomadas como base para la vinculación, la estabilidad, el ascenso o el retiro de la función pública.

Pero a lo anterior se le añade un tema más álgido y alarmante, en primer lugar la segregación y la distensión de la esencia de la carrera administrativa, en segundo lugar que no existe una verdadera igualdad de salarios, ni las mismas oportunidades de ascenso por el género (mujeres, personas de tercera y cuarta edad y discapacitados) de los funcionarios, así mismo, se ha demostrado que las disposiciones que tienden a proteger al empleado contra las destituciones inspiradas en razones políticas, se han usado indebidamente con el objetivo de mantener en sus cargos muchos empleados que en la mayoría de los casos son algo deficientes e incompetentes.

La gerencia del talento humano hoy día, la preocupación por administrar correctamente el recurso del talento humano en el sector público, se centraliza principalmente en su marco legislativo, es decir, a la función rígida de la burocracia, de manera que los líderes de las unidades de personal son diferentes organismos del estado y solo se han limitado al trabajo operativo descuidando las unidades asesoras. Adicionalmente existen problemas de fondo que permiten evidenciar que falta desarrollo en los Directivos, hay procesos obsoletos del modelo administrativo y de la gestión, no hay una cultura que establezca al funcionario público poseer un orgullo organizacional ya que su trabajo no tiene

reconocimientos por el contrario, prácticamente es generalizado injustamente y se caracteriza como inútil, inexperto, deshonesto y holgazán. Sumándole también que falta una cultura de servicio, lealtad hacia los jefes políticos, mostrando siempre el modelo clientelista de vinculación a la función pública.

Igualmente se destaca que ante toda esta acometida y la falta de compromiso institucional, se pierde consigo la misión institucional y su carácter de desarrollo queda aislado por una burocracia odiada y desmeritada. La preocupación resulta existente en los responsables de gestionar los recursos humanos en cada organismo, la idoneidad y la voluntad para trascender la aplicación burocrática de las normas o por el contrario seguir involucrándolas en el descalabro administrativo de la gestión pública.

El análisis respecto a la administración pública se ha visto cambio, se considera que ahora es una Alta Gerencia pública, donde la reciprocidad es enfocada como proceso participativo con la comunidad. Que construye el programa de gobierno con la comunidad para que ella misma se apropie de éste; si la persona participa se siente dueña, es una forma económica de hacer participación.

La gerencia pretende alcanzar cierto nivel de calidad y de impacto, es decir, que deje huella, entendido esto no por el número de personas que atienden, sino el cambio de conducta que se efectúa en la población o grupo social a través del personal capacitado, más avanzado y con eficiente desempeño, del mismo modo comprometido con la administración y sin ser excluido.

La posibilidad entonces, de influir mediante la formulación de políticas de personal es prácticamente nula, la autonomía y el reconocimiento no son factores tenidos en cuenta a la hora de hacer valer méritos entre los funcionarios empíricos, limitando su desarrollo profesional y laboral, la toma de decisiones se limita a seguir requerimientos de los jefes de área, no son tenidos en cuenta a la hora de enfrentar cambios en su área o formular desarrollos de talento humano.

Hoy por hoy el perfil de los Gerentes de Talento humano en la administración pública, no se caracteriza por los méritos, experiencias adquirida, la actividad laboral no es tenida en cuenta por el campo determinado, sino por la vocación o preferencia política e intereses personales que proporcionen al líder elegido, (producción y obtención de objetivos trazados

que únicamente favorecen al líder y las organizaciones, empresas e instituciones) la forma de ubicar y reubicar a sus allegados políticamente al entorno de lo público.

Observando algunos datos en el informe *“Diferenciales salariales por género y región en Colombia: Una aproximación con regresión por cuantiles”* por Luis Armando Galvis del Banco de la república, en Colombia, se presenta en la figura 1.

**Figura 1. Diferencias salarial entre hombres y Mujeres**

ESTADÍSTICAS DESCRIPTIVAS PROMEDIOS PERÍODOS 1984-2006			
	Hombres	Mujeres	Diferencia significativa de medias
Log salario mensual horario real (precios constantes 2000)	4,87 (1,17)	4,61 (1,24)	NO
Años de educación	9,01 (0,70)	9,29 (0,83)	Sí
Edad promedio	37,02 (0,52)	36,03 (1,02)	Sí
Tasa Global de Participación 7 ciudades (% PO)	95,47 (0,35)	63,74 (8,39)	Sí
Tasa de Desempleo 7 ciudades (% PO)	7,29 (2,78)	12,33 (2,87)	Sí
Informales (% PO)	25,61 (3,60)	22,77 (6,26)	NO
Personas en terciario (%PO)	38,31 (1,81)	30,29 (3,57)	Sí
Experiencia potencial	22,00 (0,47)	20,74 (0,60)	Sí
Experiencia potencial al cuadrado	582,37 (24,48)	527,91 (27,58)	NO
Jefatura (% PO)	44,76 (4,09)	9,93 (2,03)	Sí
Casados (% PO)	45,18 (4,07)	18,89 (2,72)	Sí
No. niños < 6 años	0,45 (0,08)	0,27 (0,04)	Sí
Número de observaciones	32.346	20.624	Sí
Número de observaciones expandidas PO/PT (7 ciudades)	1.512.632	1.056.104 20,06	Sí N/A

Desviaciones estándar en paréntesis. Significancia al 90%.  
Fuente: Cálculos propios de la autora a partir de Encuestas de Hogares-DANE.

**Fuente: Fedesarrollo - Brecha salarial entre hombres y mujeres y ciclo económico en Colombia por: Adriana Sabogal.**

El ordenamiento jurídico interno de Colombia, en armonía con las tendencias mundiales, incorporó la noción de trabajo digno, decente y justo. Según la Corte Constitucional, *“La noción de salario rebasa lo meramente jurídico y penetra en el ámbito socioeconómico y político, al considerarse que la remuneración que recibe el trabajador no*

*comprende únicamente la retribución del servicio prestado a un empleador, sino todos los beneficios, o son este tipo de contraprestaciones necesarias para suplir necesidades tanto personales como familiares y para asegurar la calidad de vida dentro de la existencia humana acorde con su dignidad”* (Corte Constitucional. Sentencia C- 51 de 1995).

En la Sentencia T-881 de 2002, proferida por la Sala Séptima de revisión de la Corte Constitucional, se constituyó una interesante herramienta de protección del principio de la dignidad humana. Colombia dentro de los países en los cuales se ganan ingresos medios, periférico al capitalismo mundial y dependiente de las políticas que emanan del centro hegemónico. No logro escapar a las determinaciones del modelo neoliberal, sin embargo no es razón para determinar que la desigualdad salarial este envuelta en múltiples factores que así la determinan, de modo que para establecer y analizar las diferencias salariales de hombres y mujeres por el sector en el que trabajan, es necesario lo siguiente; primero se requiere el conocimiento claro de los factores que pueden estar determinando estas discrepancias en el mercado laboral Colombiano, disparidades que se pueden dar por muchas razones, tal y como lo argumento Joseph Stiglitz (Stiglitz, 1973, pág. 275 - 289) *“no todas las diferencias salariales son necesariamente debidas a prácticas discriminatorias inmediatas, pueden existir diferencias salariales que son debidas a otros factores”*.

De los tantos factores que rodean las diferencias salariales, es el hecho de que las personas de diferentes grupos tienen productividades diferentes, es decir, no es lo mismo un secretario de despacho a un juez o magistrado, para citar un ejemplo, puede estar simplemente reflejando las diferencias en características productivas, esto se le suma, que dependiendo de las circunstancias, dichas diferencias pueden estar asociadas con prácticas discriminatorias o no en otros sectores de la sociedad.

Por otra parte se destaca que dentro del ámbito público, algunos funcionarios argumentan que el favoritismo tiene desde componentes internos o endógenos, que mediante la educación, socialización, y cultura de los mismos genera ascensos importantes, pero esta preferencia política la convierten en más importante dentro del sector. En segunda crítica se hace evidente que la medición de la educación como la de la experiencia (en especial esta última) usualmente está sujeta a graves errores, ya que no hay ascensos por logros empíricos sino por evidencias académicas (títulos).

Analizándose profundamente los matices legislativos, entorno a la situación de la mujer, su protección social y la participación en el mercado laboral colombiano, se habría

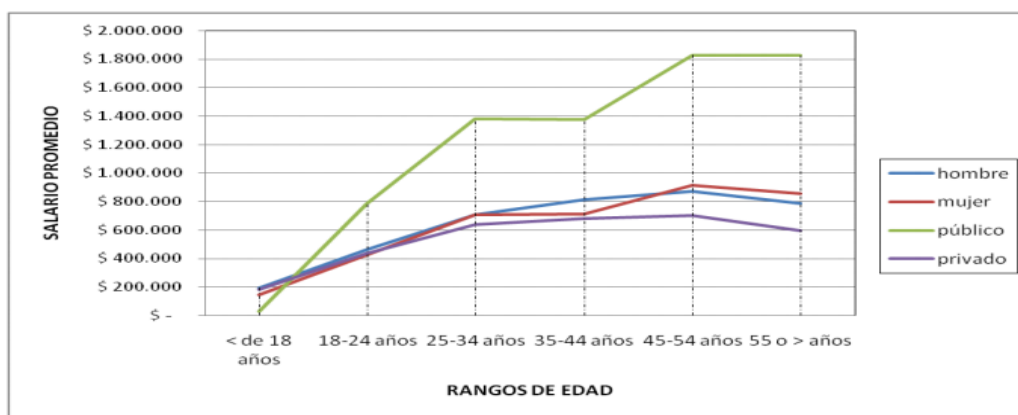


instaurado la Ley de Cuotas (2000), donde se dispone que el 30 (%) por ciento de los cargos públicos de altos rango o nivel lo deberían ejercer mujeres, junto a ello se reglamenta la participación de la mujer en los niveles de decisión de las diferentes ramas del poder público, tanto a nivel local como nacional. un ejemplo claro de la discriminación positiva, la cual mediante la ley aquí mencionada busca compensar aquellos actos de discriminación histórica a un grupo social como lo son las mujeres. En esta ley se favorece el estudio puesto que rige la normatividad que legisla el sector público en el país, aún muy poco estimulado. (Ley de Cuotas. Ley 581 de 2000)

En otro alcance desde la Ley 823 de 2003, (Congreso de Colombia 2003), se dictan normas sobre igualdad de oportunidades para las mujeres desde la siguiente perspectiva: *“Establecer el marco institucional y orientar las políticas y acciones por parte del Gobierno para garantizar la equidad y la igualdad de oportunidades de las mujeres, en los ámbitos público y privado.”*

En el año 2010 el DANE efectuó una encuesta a 41.438 personas, identificando variables como educación, género, servicios del hogar, salud, entre otros, arrojó como resultado la diferencia de salarios.

**Figura 2. Salario promedio por rango edad – Genero y sector que pertenecen.**



**Fuente: ECV 2010 DANE.**

Otro estudio hecho desde la universidad del Valle, para la cual se tuvieron en cuenta entre otros datos la encuesta anteriormente mencionada, y se aprecia, como el salario promedio por género y sector para los trabajadores clasificados por rango tanto de edades y/o

otros considerados para la estimación. Se evidencia la existe diferencia significativa entre el salario promedio de los trabajadores públicos (superior al millón de pesos excepto en el rango de menor edad) y los demás trabajadores sin importar la edad, aunque esta diferencia es menor para los rangos de edad más jóvenes, observándose que la diferencia entre el trabajador privado y público de entre \$300 mil y \$1 millón 200 mil pesos mensuales, por edad, los más significativos son aquellos superiores de 44 años en el sector público y acuerdo genero para este estudio sigue siendo la diferencia entre hombres y mujeres. (Chávez Lasso Julieth, 2012)

Dando secuencia y comparando el estudio al sector netamente público, podría notarse que la construcción de espacios para que los trabajadores se capaciten se discute en cuanto al contacto con el mismo sector, es decir, ya que se rompe las formas tradicionales de representación política y debate público. En cuanto a los partidos políticos hoy atraviesan cierta crisis en su legitimidad, especialmente porque sus funciones de aditamento adquiere demandas e intereses, escenarios distintos en que se han visto envueltos y la incontable corrupción que los rodeas, deja entre ver que la igualdad al interior de los cargos que se asignan en el sector pasa a un segundo plano, aquí prima la oportunidad y la sagacidad de negociar el poder político.

Lo anterior obedece a descontentos al interior de las áreas del sector público y con el crecimiento global hacia la democracia representativa, donde aparecen nuevos escenarios privilegiados de la política y del reclamo público, desde los medios masivos de comunicación, las redes sociales como Facebook, Twitter, Youtube, entre otras.

Sobre los impactos positivos de una Alta Gerencia Publica se destaca el informe rendido desde el Banco de éxitos otorgando el premio nacional de Alta Gerencia para mayo del 2013 ( Premio Nacional de Alta Gerencia, 2013), la Alcaldía de El Carmen de Viboral - Antioquia, ganadora con la experiencia Alcaldía con todos. Reconocimiento y difusión de experiencias exitosas que han contribuido a la solución de problemas de gestión de calidad y al mejoramiento para la prestación de los servicios desde la Administración Pública colombiana, que es entregado por la Presidencia de la República, por el excelente desempeño institucional a los organismos y entidades que se destacan por las virtudes mencionadas (Artículo en Línea, Mi oriente antioqueño, 2013).

También para el 2012 los municipios ganadores de este concurso fueron Marinilla, El Peñol, Guatapé, Alejandría y San Rafael por la experiencia "La Nueva Energía Paisa", a

través de la cual se desarrollan proyectos incorporados a temas de infraestructura, turismo y emprendimiento.

De la misma manera otras iniciativas públicas que han merecido reconocimientos, son el Hospital Nazareth, Primer Nivel de Bogotá, al impulsar el programa como pionero en la salud mental, y a la alcaldía Distrital de Barranquilla, acotándosele su experiencia para hacer más amables y seguras la malla vial de la ciudad, a nivel municipal, por otra parte el Presidente Santos aplaudió al municipio de La Tebaida, Quindío, por su experiencia "Administración 3.0", que acercó los servicios al ciudadano a través de la tecnología (Presidencia de la Republica de Colombia, Página oficial, 2013)

Las anteriores poblaciones traen algo en común, es que decidieron unir voluntades y establecer un plan de trabajo estratégico que permitió extender sus mandatos hasta el 2015, y así elevar los niveles de calidad de vida de sus comunidades, aspectos a destacar gerencialmente hablando son la innovación, creación y adaptación de tecnología administrativa, con ello no se crea burocracia, más bien es un estilo propio de gobernar con novedosa metodología de trabajo interinstitucional.

Se les atribuye algunas claves o aspectos para su éxito:

- Gestión pública
- Plan Estratégico de Conectividad Territorial y Vial
- Plan Estratégico de Turismo.
- Plan Estratégico de Emprendimiento, Educación y Tecnología
- Liderazgo regional.
- Fortalecimiento Institucional
- Comunicación estratégica: Ventanilla Única de Correspondencia, analizando desde la perspectiva virtual, cero papeles que busca optimizar los procesos y evitar la burocratización.

En conclusión y tomando como base los casos en estudio, las observaciones realizadas, se logra determinar que la gerencia pública debe alcanzar un direccionamiento, por parte de un gerente, que oriente a través de estrategias en pro de la satisfacción de sus usuarios tanto internas o externos, que reconozca en el ente público una alianza importante de gestión.

Por lo tanto se hace necesario procurar preparar y proteger funcionarios con una carrera clara, democrática y amplia. Infortunadamente los países de América latina, incluido claro esta Colombia, han tenido carreras administrativa con dificultad para ser transparentes que posibilite el desarrollo, es partidista, se pasa por una entidad y se pregunta de quién es (concejal. Senador. Representante, presidente, Etc.) y eso que es pública. Se acostumbra entonces al cargo.

Sobre el plano del talento humano aún persisten la función tradicional de carácter administrativo, que poco aporta al desarrollo estratégico de las organizaciones, casos excepcionales anteriormente expuestos que lo han conseguido y que se espera sea replicado al interior del país.

Finalmente se recomienda otorgar el reconocimiento estatal y social por su esfuerzo y contribución al mejoramiento de la gestión pública.

Contribuir a la difusión y desarrollo de la calidad y de mejores prácticas de gestión en el tejido institucional de la Administración Pública Colombiana.

Servir de incentivo a los servidores públicos al obtener el reconocimiento por su trabajo.

Participar como entidad ganadora del premio en los programas de difusión a través del Departamento Administrativo de la Función Pública.

Registro de la experiencia en el Banco de Éxitos de la Administración Pública.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.

- Cárdenas, M. Gerencia pública en Colombia: alternativas de gerencia de recursos humanos en el sector colombiano, Bogotá, Editorial Jurídica. 1994
- Chávez Lasso Julieth. Un análisis por Sector público y privado. Universidad del Valle. 2012.
- Comparar Ramírez Mora, Juan Manuel. “Descripción del tema de investigación”. En La carrera administrativa en Colombia – análisis y perspectivas-.2011. P. 9
- Conner, J. y Ulrich, D. “Human Resource Roles: Creating Value, not Rhetoric”, en: Human Resource Planning, v. 19, n. 3, pp. 18-30. 1996
- Corte Constitucional 1995. Sentencia N° C-52, Bogotá.
- Dávila, C. Teorías organizacionales y administración, Bogotá, Editorial Iberoamericana. 1985
- Galvis, F. Administración pública, Bogotá, s. e. 1989
- González, E. A. “Pensamiento reciente en materia de administración pública en Colombia”, en: Memorias encuentro mundial, La Investigación en Administración Pública Hoy. Casos exitosos, Bogotá, Imprenta Nacional. 1998.
- Guerrero y Hernández. “Hacia un Nuevo concepto de gestión pública”, en: Innovar, Bogotá, Universidad Nacional de Colombia, n. 14, julio diciembre, pp. 73-80. 1999.
- Johanson, U. 2005. A human resource perspective on intellectual capital. En B. Marr, (Ed.), Perspective on intellectual capital. Multidisciplinary insights into management, measurement and reporting. (pp. 96-105) Oxford: Butterworth Heinemann
- Ley de Cuotas. Ley 581 de 2000. [En línea] [Fecha de consulta diciembre de 2013] disponible en: <http://es.cyclopaedia.net/wiki/Ley-de-cuotas>
- Mi oriente antioqueño. [EN línea ] [ Fecha de consulta: diciembre de 2013] Disponible en: <http://www.mioriente.com/altiplano/el-carmen-del-viboral/el-carmen-de-voboral-ganador-del-premio-nacional-de-alta-gerencia-2013.html>
- Premio Nacional de Alta Gerencia y Banco de Éxitos. Bogotá, D.C., mayo de 2013
- Presidente Santos entregó el Premio Nacional de Alta Gerencia y el Reto por la Eficiencia a funcionarios públicos. [En línea] [fecha de consulta: Diciembre de 2013] Disponible en: [http://wsp.presidencia.gov.co/Prensa/2012/Diciembre/Paginas/20121204\\_07.aspx](http://wsp.presidencia.gov.co/Prensa/2012/Diciembre/Paginas/20121204_07.aspx)
- Stiglitz, Joseph E. “Approaches to the Economics of Discrimination.” American Economic Review, Papers and Proceedings 63:2. pp: 287-295. 1973.
- Ulrich, D. Recursos humanos champions: cómo pueden los recursos humanos cobrar valor y producir resultados, Buenos Aires, Granica. 1997.
- Vargas, J. Las relaciones de los fundamentos teóricos entre la nueva economía política, la nueva gerencia pública y la nueva política social, síntesis. Documento internet. 1998.
- Younes, D. Derecho administrativo laboral, Bogotá, Temis. 1998.