

## **Planeamiento Estratégico de Talento Humano para la Empresa Versat Services S.A.S**

Henry Ott Gutiérrez

Briyid Marcela Tovar Lozano

Davey René Escobar López

Alexa Yohana Oyola Gutiérrez

Luis Fernando Oyola Hilarión

Asesor

Adriana Maribel Romero Lozano

Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD

Escuela de Ciencias Administrativas, Contables, Económicas y de Negocios ECACEN

Administración de Empresas

2023

### **Dedicatoria**

El presente Diplomado de grado está dedicado a Dios en el que creemos firmemente, a nuestras familias la fuente de inspiración, a todas las personas que nos acompañaron durante este largo proceso educativo, que nos dieron el ánimo y el apoyo necesario para no abandonar este camino, contribuyendo al logro de nuestros objetivos.

### **Agradecimientos**

Con orgullo y satisfacción agradecer a Dios y a nuestras familias que nos acompañaron, por la motivación oportuna, por sus palabras profundas y miradas cálidas, llegar a esta etapa de nuestra carrera profesional después de superar todas las dificultades es la mayor satisfacción, especial agradecimiento a la comunidad educativa de la UNAD por su permanente acompañamiento en este proceso educativo donde nos transmitieron conocimientos y experiencias de una manera didáctica y metodológica, de igual modo exaltamos la buena disposición de los directores y tutores, a nuestros compañeros un reconocimiento por su perseverancia que les ha permitido llegar felizmente al final del programa Administración de Empresas.

## Resumen

El presente trabajo de grado tiene como objetivo identificar, evaluar y recomendar estrategias de gestión del Talento humano en la empresa Versat Services S.A.S, la cual, por su falta de estructuración del talento humano, se han podido identificar algunas debilidades que pueden afectar su estructura organizacional, en primer lugar, se identifican las necesidades de talento de la empresa, considerando el crecimiento del negocio y las competencias requeridas para alcanzar los objetivos estratégicos, se revisan los procesos de reclutamiento y selección de candidatos que cumplan con los requisitos y competencias necesarias para los puestos vacantes. Una vez que los empleados son contratados, es fundamental invertir en su desarrollo y capacitación continua. Esto puede incluir programas de formación interna, cursos externos y oportunidades de aprendizaje en el trabajo. El objetivo es mejorar las habilidades y competencias de los empleados para que puedan desempeñarse de manera efectiva en sus roles y contribuir al éxito de la empresa, por lo cual de manera detallada a continuación se identificarán el paso a paso de una integración adecuada e implementada de la gestión del talento humano, dentro de la organización, y su importancia.

***Palabras Claves:*** Gestión del talento humano, Planeamiento estratégico, Procesos.

### **Abstract**

The objective of this degree work is to identify, evaluate and recommend human talent management strategies in the company Versat Services S.A.S, which, due to its lack of structuring of human talent, has been able to identify some weaknesses that may affect its organizational structure. Firstly, the company's talent needs are identified, considering the growth of the business and the skills required to achieve the strategic objectives, the recruitment and selection processes of candidates that meet the requirements and skills necessary for the vacancies. Once employees are hired, it is essential to invest in their ongoing training and development. This may include internal training programs, external courses and on-the-job learning opportunities. The objective is to improve the skills and competencies of employees so that they can perform effectively in their roles and contribute to the success of the company, which is why in detail below the step by step of an adequate and implemented integration of the management of human talent, within the organization, and its importance.

**Keyword:** Strategic planning, Human talent management, Processes.

## Tabla de Contenido

|  |    |
|--|----|
| Introduccion.....                      | 8  |
| Planteamiento del problema.....        | 9  |
| Justificación de la investigación..... | 10 |
| Objetivos.....                         | 11 |
| Antecedentes del problema.....         | 12 |
| Marco teórico.....                     | 13 |
| Marco legal.....                       | 14 |
| Metodología de la investigación.....   | 16 |
| Resultados.....                        | 18 |
| Conclusiones.....                      | 23 |
| Recomendaciones.....                   | 24 |
| Referencias Bibliográficas.....        | 25 |

## Lista de figuras

|   |    |
|---|----|
| <b>Figura 1</b> <i>Perfil de los funcionarios</i> .....   | 17 |
| <b>Figura 2</b> <i>Estrategias de la Empresa Versat Services S.A.S</i> .....                          | 18 |
| <b>Figura 3</b> <i>Diseño de la Planificación del Talento Humano</i> .....                            | 19 |
| <b>Figura 4</b> <i>Definición de Cargos en la Empresa Versat Services S.A.S</i> .....                 | 19 |
| <b>Figura 5</b> <i>Debilidades y Fortalezas de la Empresa Versat Services S.A.S</i> .....             | 20 |
| <b>Figura 6</b> <i>Nuevos planes de Gestión de la Empresa Versat Services S.A.S</i> .....             | 21 |
| <b>Figura 7</b> <i>Procesos de Planeamiento estratégico de la Empresa Versat Services S.A.S</i> ..... | 21 |

## **Introducción**

A lo largo de la historia se ha presentado una evolución con respecto a la importancia de los recursos humanos dentro de una organización, el cómo a través de un adecuado proceso, se establece el mayor aprovechamiento de estos, con un diseño estructurado de puestos de trabajo, siendo más eficientes a la hora de emplearse, los talentos del personal humano.

El presente proyecto de grado se refiere a la planificación del talento humano para la empresa Versat Services SAS, como desarrollar estrategias de gestión para lograr los objetivos de la empresa e implementar un modelo de planificación de talento humano conveniente para el crecimiento la organización.

A través de un modelo de planificación que va ir estructurando a lo largo del presente proyecto de grado, se identifica la problemática con la que cuenta la empresa Versat Services SAS, y como a través del talento humano, e implementación de procesos, se pueden optimizar los recursos de la empresa, ser más eficiente a la hora de seguir realizando su actividad económica, estando en mejora continua, adaptándose a los cambios presentados en el mercado.



### **Planteamiento del Problema**

La planificación del talento humano es de vital importancia para el buen funcionamiento de una organización y para el caso de la empresa Versat Services S.A.S, vemos con preocupación que no está cumpliendo con sus objetivos propuestos desde la alta gerencia.

Lo anterior debido a que no tiene definido su estructura jerárquica ni los perfiles de cada puesto de trabajo en ningún nivel y no tiene definidas con claridad las políticas respecto a la gestión del talento humano.

Ante la problemática planteada surge la siguiente pregunta. ¿Qué o cuáles estrategias debe implementar la empresa Versat Services S.A.S para mejorar la gestión del talento humano, con el propósito de lograr una cultura organizacional traducida en productividad, competitividad y estabilidad en el mercado?

### **Justificación de la Investigación**

Hoy en día es de suma importancia que las empresas estén orientadas al crecimiento, siempre basado a procesos efectivos y eficientes, el talento humano es uno de los elementos más importantes para la organización, ya que permite que las organizaciones obtengan los mejores resultados y cumplan con los objetivos y metas de una manera más sencilla.

El presente proyecto se orientará al análisis y estudio de la planificación del talento humano de la empresa Versat Services S.A.S, diseñando estrategias que permitan perfeccionar la gestión del talento humano en la organización.

Por lo tanto y teniendo como evidencia la problemática suscitada en la compañía encontramos en ello la justificación de dicha investigación. La misma nos permitirá establecer estrategias enfocadas en lograr una mejora continua en los procesos de gestión y administración del talento humano organizacional, lo que se traducirá en el mejoramiento de sus entornos (internos - externos) y así aumentar su productividad, competitividad y por ende su valor en el mercado.

## **Objetivos**

### **Objetivo General**

Planear las estrategias del área de talento humano con el objetivo de llevar a cabo los procesos de atracción, selección, vinculación y desarrollo del mismo de acuerdo a las necesidades identificadas en la organización.

### **Objetivos Específicos**

Atraer y reclutar el mejor talento humano para el cumplimiento de los objetivos de la empresa Versat Services SAS.

Seleccionar el mejor talento humano con los más altos estándares de calidad, de acuerdo a los procesos establecidos para dicha selección, por supuesto buscando siempre la mejora continua en la organización y su recurso humano.

Capacitar de forma permanente el personal para hacer que la organización se más competitiva.

Fidelizar la fuerza laboral más competente con la empresa para logra el cumplimiento de los objetivos.

### **Antecedentes del Problema**

Frente a la problemática por falta de planificación del talento humano que se vive actualmente en diferentes organizaciones, encontramos que la empresa Versat Services S.A.S no es la excepción, debido a la continua rotación y salida de personal sin ninguna planificación previa, y a su vez se hace más compleja la situación cuando las vacantes son reemplazadas solamente por cumplir los plazos sin realizar el debido proceso de selección.

Encontramos también que la falta de planificación del talento humano es causante de la mayoría de fracasos organizacionales especialmente en las pequeñas y medianas empresas, como es el caso de la empresa que hoy nos ocupa en esta investigación, la cual no invierte en la buena capacitación de sus trabajadores sino que buscan apresuradamente suplir sus necesidades en otros ambientes, lo cual hace que se pierdan los talentos internos, representando un inconveniente más, entre la falta de planeación y retención de talentos que constituyen una problemática seria para el futuro de la organización.

Por otro lado, se ha determinado a través de los años que parte del éxito de una organización se debe a la buena gestión del talento humano. “La contratación de buenos empleados es realmente compleja; por eso debe intentar contratar verdaderos talentos, que cuenten con los siguientes factores: integridad, inteligencia, energía positiva, habilidad de movilizar a otros, coraje ante decisiones rápidas, ejecución de trabajo y pasión auténtica por el trabajo.

En Colombia, a nivel general las pequeñas y medianas empresas pasan por alto la planificación del talento humano, normalmente no le dan la importancia que esto representa para alcanzar los objetivos estratégicos de la organización, mejorar su estructuración y eficiencia en su ejecución y la falta de estrategias para evitar altas rotaciones de personal son debilidades en las organizaciones que pueden traer consigo la desaparición de las mismas.

## **Marco Teórico**

La planificación del talento humano se ha venido aplicando desde que las personas comenzaron a colaborar en grupos de trabajo, aparece este concepto en el vocabulario de la gestión empresarial, y hace referencia al mediano y largo plazo para atender las necesidades de desarrollo, afectando directa o indirectamente en la toma de decisiones, lo cual va incidir en los resultados de la organización, de ahí la gran importancia de conformar un grupo funcional de planificación, que incluya la selección, adaptación, motivación y cultura empresarial, que contribuyan a la elaboración de programas y presupuestos.

Lo más común en las empresas es concentrarse en las necesidades actuales de talento humano dejando de lado las necesidades futuras, por lo tanto, es importante implementar un modelo de planificación de talento humano tanto operativa como estratégica, donde participen todas las áreas y niveles de la empresa.

La planificación del talento humano deberá estar alineada con los objetivos y metas a corto, mediano y largo plazo de la empresa, realizar un detallado análisis de las competencias actuales y las necesidades futuras, para identificar las falencias y buscar soluciones, lo cual requiere diseñar un plan de acción para abordar las necesidades encontradas en el análisis.

La planificación del talento humano deberá estar supervisada, evaluada y ajustada según los parámetros de medición establecidos, para mejorar las necesidades de talento humano de la empresa, respetando los procesos de selección, reclutamiento, formación, remuneración, higiene, seguridad en el trabajo y relaciones laborales, alineándolos con cualquier estrategia que esté relacionada con el talento humano, la cual deberá estar enfocada en el aumento de la productividad, competitividad y calidad de la empresa.

## **Marco Legal**

Las diferentes empresas en Colombia específicamente el área de recursos humanos, tiene como misión principal la defensa y promoción de los derechos de sus empleados, de lo cual dependerá un adecuado proceso de gestión de talento ajustado a la normativa nacional, a continuación, mencionamos algunas normativas sin ningún orden de importancia.

Pasantías Ley 2043 del 2020 El objeto de esta ley es incentivar la contratación de los jóvenes que han terminado su carrera profesional, técnica o tecnológica.

Código General Disciplinario - Ley 1952 de 2019 Esta normativa nació como un mecanismo de intervención de manera, digna y respetuosa en procesos disciplinarios, sobre todo, a los servidores públicos.

Su objetivo es que dichos trabajadores, no se alejen de su función de servir a la sociedad. Además, se introdujo en este código de manera expresa a las víctimas de acoso laboral como sujetos procesales.

El Código Sustantivo de Trabajo Decreto Ley 2663 del 5 de agosto de 1950, compendio de normas.

La Ley 1164 de 2007 Código de Ética del Talento Humano en Salud, que establece los principios y valores que deben guiar el comportamiento de los profesionales y ocupaciones del área de la salud.

En el derecho laboral sustantivo se utiliza principalmente como guía y herramienta. Además, se mencionarán otras leyes y decretos que aplicables al departamento de recursos humanos:

Ley 100 de 1993 se crea el sistema de seguridad social integral y se dictan otras disposiciones

Ley 1562 de 2012 sistema general de riesgos laborales

Ley 2043 de 2020 se reconocen las prácticas laborales

Ley 1429 formalización y la generación de empleo

Decreto 1443 de 2014 disposiciones+ para la implementación del Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo.

Ley 734 de 2020 código disciplinario único

Ley 797 de 2003 sistema general de pensiones

Ley 1010 de 2006 medidas para prevenir, corregir y sancionar el acoso laboral y otros hostigamientos

Software de gestión de talento humano, también conocido como software de recursos humanos o HR software, es una herramienta diseñada para facilitar la gestión y administración de las actividades relacionadas con el capital humano de una organización.

Evaluación del desempeño y mejora de productividad, automatizar tareas rutinarias, este software libera tiempo para que el equipo de recursos humanos se enfoque en actividades estratégicas, como la formación y desarrollo de empleados, la retención de talento y la planificación de sucesión.

### **Metodología de la Investigación**

A través de la presente investigación se busca analizar y determinar estrategias que permitan mejorar la planificación del talento humano de la empresa Versat Services S.A.S, lo cual requiere recolectar información necesaria para dar respuesta a los objetivos y problema planteado en el presente proyecto de grado, para lo cual se ha determinado la aplicación de una metodología cualitativa, caracterizada por el uso de la observación y el análisis de datos no numéricos.

Para dar respuesta a los objetivos y problema planteado aplicaremos como tipo de metodología la entrevista a directivos y nivel medio de la empresa Versat Services S.A.S a través de preguntas concisas sobre gestión del talento humano, su desarrollo e implementación y diseño para cada departamento de la empresa.

El diseño de la investigación es no experimental, teniendo en cuenta que no se presenta la manipulación de variables y está basada en la observación de fenómenos y conceptos suministrados por los directivos y nivel medio de la empresa Versat Services S.A.S, enfocados en sus conocimientos que tienen sobre la gestión de talento humano de dicha organización.

Cuestionario para realizar la entrevista a directivos y nivel medio de la empresa Versat Services S.A.S:

¿Qué estrategias desarrolla la empresa Versat Services S.A.S para mejorar su talento humano?

¿Cómo está diseñada la Planificación del Talento Humano en cada departamento de la empresa Versat Services S.A.S?

¿Considera usted que los cargos en la empresa Versat Services S.A.S están definidos de forma clara y estratégica?



¿Cuáles considera usted son las debilidades y fortalezas de la gestión de talento humano en la empresa Versat Services S.A.S?

¿Considera necesario desarrollar y aplicar nuevos planes y programas de gestión del personal en la empresa Versat Services S.A.S?

¿Actualmente la Empresa Versat Services S.A.S realiza procesos de planeamiento estratégico para el Talento Humano?

Esperamos que la entrevista utilizada como técnica generadora de información, nos permita la comprensión de los temas relacionados con la gestión de recursos humanos de la empresa Versat Services S.A.S, mediante el contacto directo con integrantes de la misma empresa en todos sus niveles, con el objetivo tener argumentos para el análisis documental y formulación de recomendaciones.

### Perfil de los Entrevistados

Los entrevistados fueron seleccionados por ser considerados conocedores del área de recursos humanos de la empresa seleccionada, tanto por su vinculación profesional, como por el perfil del cargo, de manera que pudieron proporcionar información relevante para la investigación.

### Figura 1

#### *Perfil de los funcionarios*

| Nombre    | Cargo                             | Funciones  |
|-----------|-----------------------------------|--|
| Emiliano  | Gerente                           | Responsable de supervisar la operatividad de la empresa, diseñar estrategias de crecimiento empresarial, establecer políticas de supervisión de los procesos de contratación y formación de nuevos empleados, autoridad decisoria de problemas internos que no se puedan solucionar en otro nivel. |
| José Luis | Director Operativo                | Responsable de garantizar la implementación de acciones operativas para la ejecución de las estrategias y objetivos establecidos por la empresa, asesorar la elaboración de los presupuestos de la empresa.  |
| Bruno     | Jefe de Personal                  | Responsable de la planeación, capacitación, desarrollo y crecimiento de los recursos humanos de la empresa, diseñar perfiles y responsabilidades de los cargos, reclutamiento, crear reglamentos y políticas para que el ambiente laboral y seguridad sea el adecuado.                             |
| Ximena    | Jefe de Administración y Finanzas | Responsable de establecer y gestionar presupuestos, controlar los gastos y asegurar la utilización eficiente de los recursos, dirigir los procedimientos administrativos y de finanzas.  |

Fuente. Autoría Propia

## Resultados

A continuación, se presentan los resultados de las entrevistas realizadas a directivos de la empresa Versat Services S.A.S.

### Figura 2

*Estrategias de la Empresa Versat Services S.A.S.*

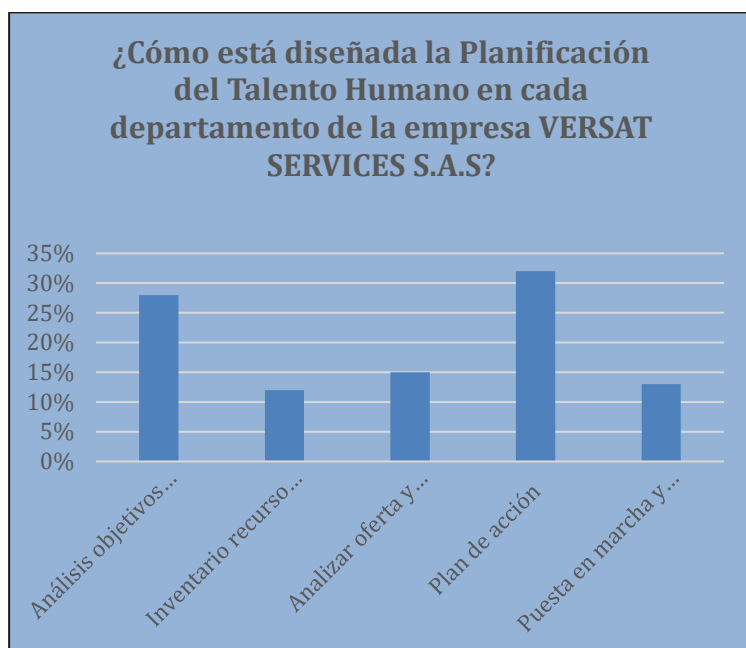


*Fuente. Autoría Propia*

La gráfica nos enseña que la capacitación constante del recurso humano es una estrategia que se aplica en la empresa, la cual tiene un 35% de aprobación en sus entornos empresariales. Pero vale la pena mencionar que esta y todas las estrategias mencionadas deben mejorar sus indicadores en pro de los objetivos propuestos.

### Figura 3

*Diseño de la Planificación del Talento Humano*

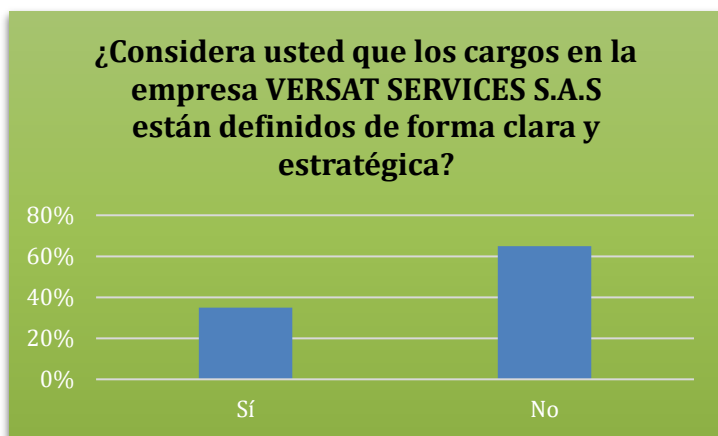


Fuente. Autoría Propia

Consideramos que en esta oportunidad el análisis de los objetivos debe tener toda la atención del macro proceso empresarial, si bien es un porcentaje importante entre las estrategias, esta al igual que todas deben aumentar su análisis, aplicación y control por parte de los responsables de la organización en cada área correspondiente.

### Figura 4

*Definición de Cargos en la Empresa Versat Services S.A.S.*

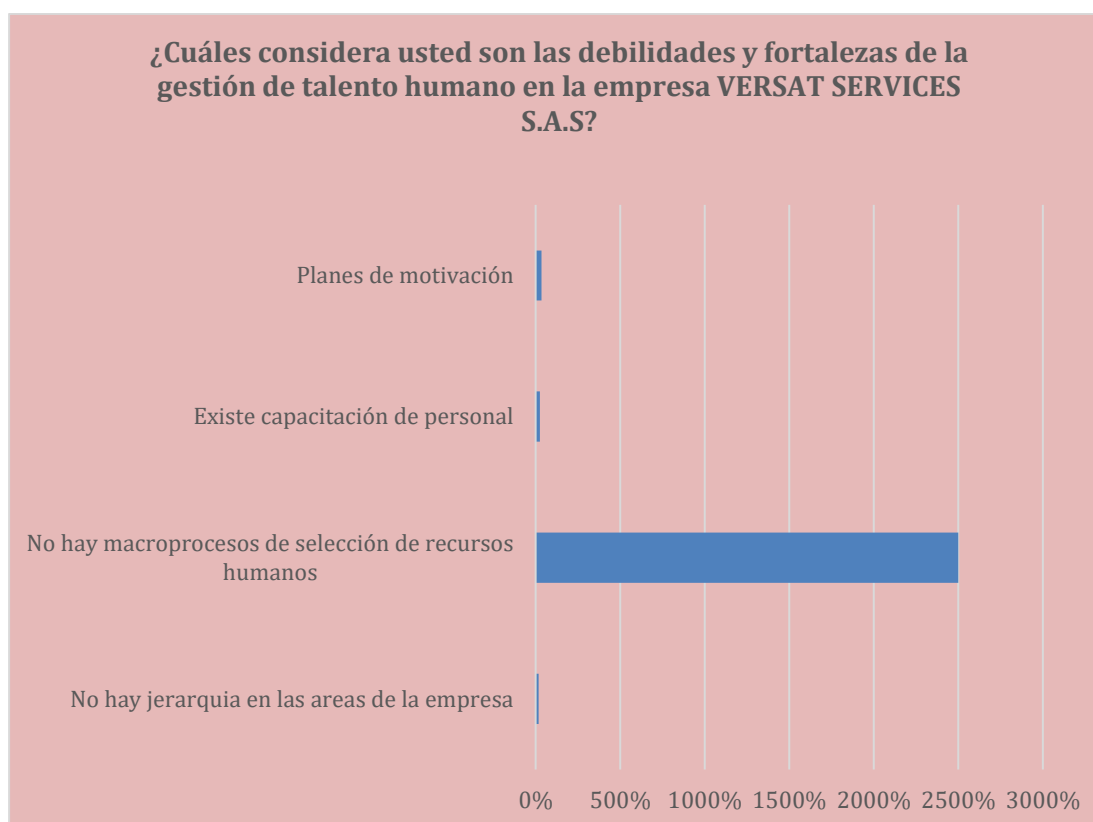


Fuente. Autoría Propia

Nos da como resultado los procesos internos tienen una gran falencia al no tener la compañía la claridad suficiente sobre las necesidades y asignación de roles empresariales enfocados en la misión y visión organizacional. Por supuesto urge una organización en el de recursos humano.

### Figura 5

*Debilidades y Fortalezas de la Empresa Versat Services S.A.S.*

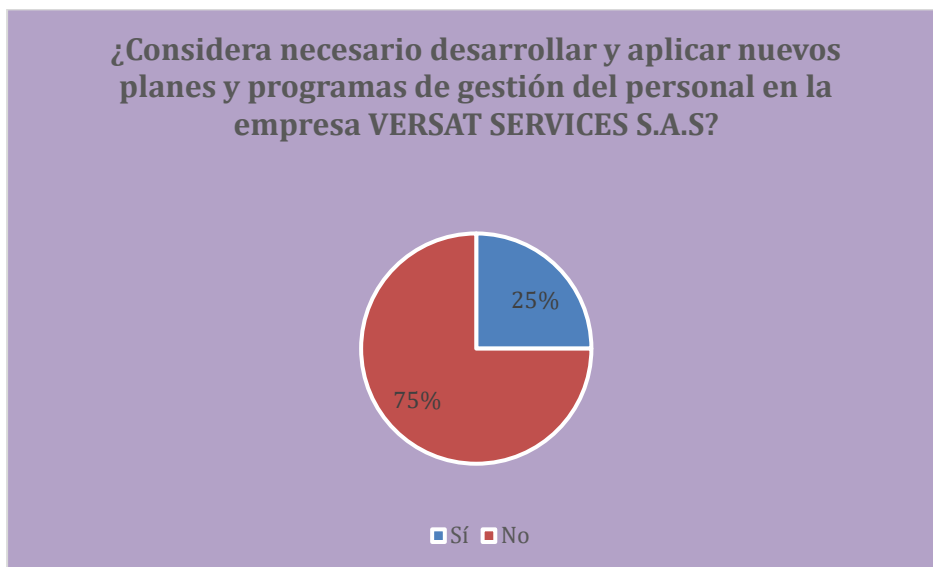


*Fuente. Autoría Propia*

Basándonos en los resultados de la gráfica, el diagnóstico interno y externo de la organización permite observar sus debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas de la misma. Sin lugar a dudas la gran debilidad de la compañía son los macro procesos en la gestión del talento humano, situación que afecta de manera considerable, la verdadera selección del recurso humano de acuerdo a las necesidades de la empresa.

### Figura 6

*Nuevos planes de Gestión de la Empresa Versat Services S.A.S.*



Fuente. Autoría Propia

Es indispensable la gran necesidad de llevar a cabo un plan de mejora en la gestión de personal. Muy importante recalcar que dicho plan debe ser enfocado de acuerdo a la misión y visión organizacional, lo que permitirá mejorar indicadores como productividad y competitividad en el mercado.

### Figura 7

*Procesos de Planeamiento estratégico de la Empresa Versat Services S.A.S.*



Fuente. Autoría Propia

Muy relacionados los resultados de la presente gráfica con la anterior. En donde se demuestra una vez más su gran problema de identificar necesidades y realizar el adecuado macro proceso del recurso humano. De ello depende su permanencia en el mercado.

## Conclusiones

Se puede concluir con esta investigación que la Empresa Versat Services S.A.S posee un buen desempeño tanto en lo productivo como en el ámbito laboral, lo cual motiva a sus empleados, hay que tener en cuenta que no se realiza una inducción adecuada a la organización y al cargo a desempeñar, aunque existe, no se hace de la mejor forma por el contrario tiene falencias las cuales hay que mejorar, dicha inducción se debe realizar en horario laboral y debe ser obligatoria, y trae muchos beneficios para la empresa en cuanto al desarrollo del recurso humano la cual la vuelve más competitiva en el mercado.

Sin lugar a dudas el análisis adecuado de las necesidades empresariales de la gestión del recurso humano es fundamental. No se puede improvisar de ninguna manera, el menor descuido de estos macro proceso empresariales pueden poner en riesgo la estabilidad de la organización en el mercado y en el mejor de los casos su desaparición del mismo. Por lo anterior es muy importante llevara a cabo dichos procesos macro por personal altamente calificado que permita desde todo punto de vista la mejor selección del recurso humano para el bienestar mutuo.

Confirmando los resultados de la investigación que se realizó, podemos concluir que es necesario una adecuada planificación del personal, porque intenta continuar con el crecimiento de los talentos que componen la organización, pero si no se cuenta con una metodología claras, estrategias efectivas no se tendrá el desarrollo del crecimiento de cada uno de los empleados.

Por otro lado, se determina la importancia de la integración del talento humano a la empresa Versat Services S.A.S. el realizar un manual de procesos en el cual se generen lineamientos a la hora de realizar los procesos de contratación, inducción, para el mejor aprovechamiento del talento humano que ingrese, a su vez el establecer un plan de beneficios a los colaboradores afianzando la importancia de cada uno para la organización.

## **Recomendaciones**

Es necesario realizar una reestructuración en cada área de la empresa, definiendo de una forma estratégica y clara sus responsables, actividades y seguimiento, esto con el fin de garantizar la medición del comportamiento en los procesos, dando como resultado la mejora continua de la ejecución y la eficiencia dentro de la empresa y así optimizando el desempeño de los trabajadores.

Es importante recomendar la elaboración de un plan de gestión de recurso humano, el mismo debe y tiene que ser planeado, ejecutado y controlado por personal verdaderamente calificado que brinde garantías a la empresa como al personal. El objetivo con dicho plan es por supuesto mejorar indicadores empresariales que garanticen la estabilidad de la misma en el mercado.

La identificación de necesidades y riesgos deben ser pilar fundamental en el plan de mejora de la gestión del recurso humano de la compañía. Por ello es vital crear conciencia y sentido de pertenencia en el recurso humano, al igual que su compromiso sin límites con la misión, visión y valores corporativos.

Es de suma importancia implementar estrategias de entrenamiento adecuado, le permita a la empresa monitorear continuamente los procesos y planes de acción oportunos, capaces de prevenir problemas, eliminar cualquier riesgo y mejorar las operaciones que contribuyan al desarrollo sostenible.

Establecer un plan de incentivos a los colaboradores de la empresa liderado por el departamento del Talento Humano.

Establecer procesos evaluativos en periodos establecidos en donde se pueda identificar el desempeño de cada una de las áreas e integrantes de estas, con el fin de identificar las falencias que se puedan presentar tanto en la parte operativa como la humana, y así realizar plan de acción para mejorar los resultados de la empresa encaminados al éxito de la empresa.



### Referencias Bibliográficas

- Alles, M. A. (2005). Desarrollo del talento humano: basado en competencias. Ediciones Granica. (pp.175-205). <https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/66638?page=175>
- Cabezas, L. J. y Rodríguez, L. R. (2021). Inducción, entrenamiento, capacitación y desarrollo de personal. [Objeto\_virtual\_de\_Informacion\_OVI]. Repositorio Institucional UNAD. <https://repository.unad.edu.co/handle/10596/42162>.
- Cuesta Santos, A. (2010). Gestión del talento humano y del conocimiento. Ecoe Ediciones. (pp.403-415). <https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/69130?page=403>
- Cuesta Santos, A. (2010). Gestión del talento humano y del conocimiento. Ecoe Ediciones. (pp.314-341). <https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/69130?page=314>
- Chiavenato, I. (2020). Gestión del talento humano: el nuevo papel de los recursos humanos en las organizaciones. McGraw-Hill. (pp.196-223). <https://www-ebooks7-24-com.bibliotecavirtual.unad.edu.co/?il=9350&pg=196>
- Chiavenato, I. (2020). Gestión del talento humano: el nuevo papel de los recursos humanos en las organizaciones. McGraw-Hill. (pp.29-54). <https://www-ebooks7-24-com.bibliotecavirtual.unad.edu.co/?il=9350>
- Crespo, G. (2021). La gestión moderna de recursos humanos. Eudeba. (pp.113- 118). <https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/195575?page=113>
- Dolan, S. L., López Cabrales, A. y Valle Cabrera, R. (2014). (pp.107-130). La gestión de personas y del talento: La gestión de los recursos humanos en el siglo XXI.

- McGrawHill. <https://www-ebooks7-24-com.bibliotecavirtual.unad.edu.co/?il=7590&pg=107>
- Durán Bernardino, M. (2021). Estudio multinivel de las políticas de empleo juvenil. 1. Dykinson. (pp.178-180). <https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/218639?page=178>
- Fong Reynoso, C. (2017). La teoría de recursos y capacidades: un análisis bibliométrico = Resource based-theory: a bibliometric analysis. *Nova Scientia*, 9( 19), 411–440. <https://www.scielo.org.mx/pdf/ns/v9n19/2007-0705-ns-9-19-00411.pdf>
- Gan, F. (2013). Manual de Recursos Humanos: 10 programas para la gestión y el desarrollo del factor humano en las organizaciones actuales. Editorial UOC. (pp.250- 291). <https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/56651?page=250>
- García Solarte, M., Murillo Vargas, G. y González, C. H. (2010). Los macro-procesos: un nuevo enfoque al estudio de la gestión humana. Programa Editorial Universidad del Valle. (pp.70-120). <https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/128993?page=70>
- García Solarte, M., Murillo Vargas, G. y González, C. H. (2010). Los macro-procesos: un nuevo enfoque al estudio de la gestión humana. Programa Editorial Universidad del Valle. (pp.119-122). <https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/128993?page=119>
- García, M. (2009). Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una aproximación Conceptual. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=225014900004>
- Gan, F. (2013). Manual de Recursos Humanos: 10 programas para la gestión y el desarrollo del factor humano en las organizaciones actuales. Editorial UOC. (pp.170- 198). <https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/56651?page=170>

- Herrero Blasco, A., Perello Marín, M. y Herrero Blasco, A. (2018). Dirección de recursos humanos: gestión de personas. Editorial de la Universidad Politécnica de Valencia. (pp.163-176). <https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/57469?page=163>
- Luna Arocas, R. (2018). Gestión del talento. Difusora Larousse - Ediciones Pirámide. (pp.373-407). <https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/123076?page=373>
- Mendez, A. (2006). Clima organizacional en Colombia El IMCOC: un método de análisis para su intervención. <http://repository.urosario.edu.co/handle/10336/914>
- Oltra Comorera, V. (2013). (pp.141-146). Desarrollo del factor humano. Editorial UOC. <https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/56325?page=9>
- Oltra Comorera, V. (2013). (pp.148-181). Desarrollo del factor humano. Editorial UOC. <https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/56325?page=148>
- Oltra Comorera, V. (2013). Desarrollo del factor humano. Editorial UOC. (pp.253-266). <https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/56325?page=253>
- Rodríguez, I. (2017). Turnitin. [Objeto\_virtual\_de\_Informacion\_OVI]. Repositorio Institucional UNAD. <https://repository.unad.edu.co/handle/10596/13941>.  
<https://repository.ucc.edu.co/server/api/core/bitstreams/51af3ed1-8712-45da-a974-53553a52ef25/content>
- Repositorio Institucional UNAD. <https://repository.unad.edu.co/handle/10596/42161>  
Ministerio de comercio, industria y turismo.  
<https://www.mincit.gov.co/ministerio/normograma-sig/procesos-estrategicos/gestion-del-talento-humano/leyes>