

# **Las prácticas de gestión humana como medio para lograr valor agregado y la competitividad organizacional**

Alicia Cristina Silva Calpa<sup>1</sup>

Jorge Briceño López<sup>2</sup>

Martha de Jesús Guerrero Guzmán<sup>3</sup>

## **Resumen**

La práctica de gestión humana no se limita a una actividad secuencial, es más bien un proceso, un conjunto de herramientas y estrategias, integradas por el conocimiento, las habilidades, los valores y las prácticas que se adquieren y se dominan, así como por los cambios que mediante ella se puedan suscitar para el mejoramiento continuo de la organización. La gestión de personal, además de ser una ciencia y una técnica es un arte, que interrelaciona, el manejo del recurso más importante de la organización; el ser humano, quien es el encargado de dinamizar los restante recursos empresariales.

Son diversos los retos de la gestión humana, que permitan lograr la productividad individual y la competitividad organizacional, en medio de un ambiente de bienestar, oportunidades y desarrollo para las personas y la organización en conjunto, asumiendo la responsabilidad social organizacional, frente a todos los grupo de interés, pero reconociendo a las personas como parte de su esencia misional.

## **Introducción**

---

<sup>1</sup> Administradora de empresas, especialista en Pedagogía para el Desarrollo del Aprendizaje Autónomo. Magíster en Sistemas de Calidad y Productividad. Estudiante de Doctorado de Administración de Negocios, mención Gerencia. Docente Universidad Nacional Abierta y Distancia - UNAD. alicia.silva@unad.edu.co.

<sup>2</sup> Economista, Especialista, Mg. En Administración de Empresas. Estudiante de Dcotorado en Administración. Docente de la Universidad Nacional Abierta y Distancia UNAD. jorge.briceno@unad.edu.co.

<sup>3</sup> Administradora de empresas, Especialista en Pedagogía. Mg. en Administración de Empresas. Estudiante de doctorado en Administración . Docente Universidad Nacional Abierta y Distancia UNAD. Grupo de investigación llama. martha.guerrero@unad.edu.co.

El capital humano es el recurso para el crecimiento y desarrollo de las empresas, y en esa misma vía para las regiones y los países. Por lo tanto, las empresas que deseen lograr éxito, posicionamiento y competitividad no deben desconocer esta situación, y por el contrario deben realizar acciones para potencializar los talentos de su personal y encaminarlos en pro de alcanzar los objetivos organizacionales.

El presente escrito presenta un estudio sobre los aspectos que se requiere tener en cuenta la gestión humana de las organizaciones con el fin de sacar el máximo provecho a las fortalezas del capital humano y utilizarlos como el medio para la lograr la competitividad organizacional.

### **Método:**

La realización del presente ensayo se basó en la consulta de diferentes referencias bibliográficas, las definiciones de diversos autores y estudios sobre prácticas en torno a la gestión del talento humano. Las cuales permiten hacer una revisión y comparación de sus resultados obtenidos en cada experiencia e investigación analizada.

### **Perspectiva global de la gestión de recursos humanos**

La práctica de gestión humana no es algo sencillo, se trata del manejo del recurso más importante de la organización; no es una tarea administrativa más, es el reto de la administración moderna con el fin de lograr la productividad individual y la competitividad organizacional.

Se trata entonces de ir más allá de lo básico; la gestión humana debe permitir visibilizar el rol de la organización en cuanto a la responsabilidad social de la organización frente a sus colaboradores.

Sobre este tema Camejo & Cejas (2009), afirman “El principal desafío de la Administración de los Recursos Humanos desde tiempo atrás a esta década ha sido

alcanzar mejoramiento permanente de la organización de la que forman parte, haciéndolas más eficientes y eficaces en sus actividades internas y externas”.

Sin embargo, esta práctica no ha sido mirada de la misma manera a través del tiempo y ha evolucionado dependiendo de la situación histórica y del contexto empresarial.

El DRH debe ser un integrador de diferencias. La cuestión de la alteridad es contemporánea. En el siglo pasado, el mundo industrial apostó por el mimetismo para realizar economías de escala. Esta lógica de uniformar era aplicable tanto a los productos como a las personas. En este siglo, por el contrario, tratamos de identificar lo diferente [...] para crear valor a partir de la diferencia”. (Golik, 2012 P: 91)

Y es que el valor agregado lo da la práctica de gestión humana que permita convertir los talentos en el capital intelectual de la organización para generar conocimiento e innovación; esa es la diferencia; la organización que esté en continuo aprendizaje se considera organización inteligente y se prepara para enfrentar los cambios y aprovechar las oportunidades que presenta el entorno en el que se desenvuelve.

En este punto se puede apreciar el interés y las acciones de los países para apoyar las prácticas de gestión humano en las empresas, o estimular desde la universidad la educación para desarrollar competencias acordes con las necesidades de su aparato productivo. Tal es el caso de China:

“China siempre ha concedido gran importancia a su sistema educativo. En los últimos años, se ha prestado especial atención a la ingeniería y a las ciencias, formándose anualmente 500.000 licenciados en ciencias e ingeniería, un número superior al de los licenciados EE.UU., Japón y la U.E. (InterChina, 2009)

En el caso de los países europeos se aprecia mayor flexibilidad en cuanto a su sistema laboral:

Se centran en el uso de dos formas concretas de patrones laborales flexibles o «atípicos» en toda Europa: el empleo a tiempo parcial y a corto plazo. El trabajo a tiempo parcial es una de las formas de trabajo flexibles de mayor crecimiento, mientras que los contratos a corto plazo, aunque son menos significativos en términos de crecimiento, siguen estando entre las formas de flexibilidad contractual más ampliamente aceptadas por los empresarios. (Brewster, Mayrhofer, & Morley. 2003, p.239).

Un talento humano pertinente y adaptado agrega valor a todos y cada uno de los procesos en las áreas de la organización. Situación que es evidenciada por el cliente motor de toda empresa, ya que es quien recibe el resultado final de las acciones desarrolladas por el personal de la empresa; Doda & Gill (2009) afirman: “La gestión estratégica de recursos humanos contribuye al desarrollo de la cadena de valor implícita en los procesos que va desde la detección de las necesidades del cliente hasta la satisfacción de las mismas”.

En esa misma línea, la empresa adecuará su estructura, políticas o procesos dependiendo de la situación del mercado, de su contexto geográfico, o de la dinámica cambiante del ambiente empresarial.

Aunque en ocasiones se pretenda transmitir una práctica, a veces es necesario modificarla y ajustarla para su implementación en el nuevo contexto. Puede someterse a un proceso de transmutación en la unidad cuando se intenta adaptarla a los modelos de comportamiento, supuestos y relaciones de poder preexistentes”. (Lertxundi, 2011, p 47)

## **Aplicación de mejoras prácticas en la gestión del talento humano**

En cuanto a las prácticas en la gestión del talento humano, las organizaciones establecen modelos particulares que dependen en gran medida de la visión empresarial y de la dirección. Según Escribá, Balbastre & Canet (2013) “Mientras la innovación incremental puede ser organizada a través de sistemas de incentivos y programas de formación, para promover las innovaciones radicales lo mejor es proporcionar autonomía a los trabajadores en cuanto a tareas y su planificación”. Es así como una empresa con mente abierta al cambio propenderá por contar con personal cualificado y motivado que desarrolle acciones confiables de manera autónoma, y que sea fácilmente empoderado por la organización para el cumplimiento de responsabilidades y el logro de altas metas de su área. Tal como lo afirma, Beltrán, Escrig, Bou, & Roca (2013) “Las prácticas de capital humano favorecen la flexibilidad en las habilidades, puesto que fomentan el potencial de los empleados”.

Otro aspecto a tener en cuenta es la globalización y el uso de las diversas herramientas tecnológicas que ayudan a realizar una gestión proactiva del talento humano.

Las prácticas de gestión de recursos humanos suponen un cambio de la estructura estratégica de la organización, pues el cambio tecnológico, la globalización, la reingeniería y la administración de la calidad total influyen en la manera de trabajar y en los tipos de habilidades necesarias para hacerlo. (Hernando, 2007, p 10).

Es así como las nuevas tecnologías de la información y la comunicación, tales como las redes sociales, han brindado herramientas para facilitar los procesos de reclutamiento y selección del personal. Sobre este tema Rojas (2011) afirma: “Las redes sociales no requieren prácticamente de inversión, sus características permiten realizar una aproximación más rápida y estrecha hacia las personas, y al mismo tiempo, proporcionan

datos muy valiosos, que de otra forma nunca hubiésemos podido obtener sobre los trabajadores”.

### **La curva de demanda HRM**

La empresa es el contexto en donde las personas buscan alcanzar sus metas personales y mejorar su calidad de vida, sin embargo, no siempre logran sus expectativas, por cuando cada organización se ve afectada por la influencia de factores que pueden ser internos o externos a ella.

En la visión de la economía institucional y de las de relaciones industriales, las empresas son estructuras de gobierno que en relación a la mano de obra necesitan lidiar con presiones tanto de mercado de trabajo externo, así como también interno a la organización. La curva de Kaufman, propone una especie de distribución normal para las empresas en términos de su patrón de contratación. En la base de la curva normal, se encuentran un gran número de empresas que conservan relaciones labores poco atractivas, caracterizadas por tener pocas estructuras y escasas prácticas de RH, por lo cual son frecuentes los conflictos porque se da una típica relación de empleados – organización de tipo gana – pierde. El mercado de trabajo en este nivel es poco desarrollado y su relación con los condicionantes externos es menos apoyada por la ARH ( Kaufman, 2010, p,7).

Además, factores como los políticos, los legales, y hasta los culturales condicionan la gestión de la organización sobre su talento humano.

Las relaciones industriales son un esfuerzo multidisciplinar de organización de una teoría económica social de trabajo enfocada en la transacción del uso de la fuerza de trabajo humano en mercados imperfectos condicionados por un cuadro institucional

en el cual se incluyen las leyes, la cultura, la ética y las tradiciones". (Kaufman, 2014, p.25).

Las diferentes teorías sobre la gestión de recursos humanos, también realizan el análisis de los efectos y consecuencias en las prácticas de talento humano; entre ellas la teoría de la agencia y la teoría de la institución.

En la teoría de la agencia se trata de resolver el dilema que existe cuando no coinciden los intereses entre el principal y el agente y tienen además acceso diferenciado a la información en mercados imperfectos y, por lo tanto, se trata de asegurar la lealtad al principal por parte del agente a cambio de un sistema de compensaciones justo. Las soluciones que tiene la teoría de la agencia a este problema son la igualación de oportunidades de acceso a la información mediante el uso de sistemas de evaluación del desempeño, del rendimiento financiero y determinación clara de objetivos, así como el empleo de contratos en el mercado. (Vargas, 2005, p,15).

En la teoría institucional, la relación entre racionalidad y conducta institucional es ambigua. La creación y transformación de las instituciones requieren de la condición de procesos de legitimación para hacerlas más atractivas. Estos procesos pueden tener lugar en poco tiempo o en períodos largos, en forma abrupta, en episodios o en forma incremental". (Vargas, 2005, p,15).

De otra parte, otra tarea de la gestión humana es llevar a cabo la integración de diferentes elementos en la organización tales como crecimiento y desarrollo de la persona con la productividad y competitividad organizacional; esta no es una labor sencilla, pero es una acción que facilita alcanzar un valor diferenciador.

El desarrollo de los recursos y capacidades para establecer una ventaja competitiva se ha convertido en la principal meta para la formulación de la estrategia. De ese modo, mientras la visión convencional de la ventaja competitiva se orienta hacia las fuentes genérica, o sea, ventaja en coste y diferenciación, la perspectiva basada en los recursos se centra en los recursos y capacidades que están en la base de esas ventajas". (Suárez, & Ibarra, 2002, p.69).

Desde la perspectiva del empleado, valorará aquellas acciones que la empresa realice por mejorar sus condiciones laborales; los programas de motivación e incentivos generarán cambios positivos en la manera como desarrollan sus labores y se involucren con la misión y visión empresarial.

La comprensibilidad valora el grado en el que el contenido de la DRH puede ser fácilmente comprendido, evitando la ambigüedad interpretativa. En este sentido, la forma en la que los empleados perciben las prácticas de recursos humanos será la que finalmente condicionará cómo ellos se sienten y se comportan en el trabajo. (García, Martín & Sánchez, 2014, p.137).

### **Valoración de los intangibles en la organización:**

Una práctica moderna en la gestión del talento humano, reconoce la importancia de los activos intangibles dentro de la organización, especialmente el conocimiento que posee como base para la innovación, el crecimiento y la generación de ventaja competitiva. En ese sentido el desconocimiento del mismo, limitará las oportunidades de aprovechar y desarrollar los talentos y el capital humano de la compañía.

En el ámbito interno, el conocimiento limitado que tienen las organizaciones sobre sus recursos intangibles y sobre las capacidades para su explotación limita el proceso de toma de decisiones y afecta de alguna manera la rentabilidad de la



misma, pues no se potencia las capacidades de su personal en cada puesto de trabajo. Por ello, para mejorar su gestión y control la medición del Capital Intelectual es importante y necesaria. De esta manera, se podría conocer cuál es el potencial de una empresa y su valor en el mercado cuando se enfrenta a la competencia. (Alarcón, Álvarez, Goyes, & Pérez, 2012, p. 63).

Sobre este asunto, Redondo, & Jimeno (2012), afirman: “El importante rol que desempeñan los intangibles en las modernas economías, surgirá casi inmediatamente la controversia de la correcta valoración en sistemas contables empresariales de los recursos intangibles con que cuenta una empresa, entendidos como el germen del proceso de creación de valor”. Entonces otro reto para la gerencia es buscar la manera más adecuada para medir y evaluar el capital humano de la organización de tal forma que sepan aprovechar al máximo sus fortalezas y potencializarlas hacia el logro de los objetivos empresariales.

Además, en la era de la globalización en la cual están inmersas las empresas se requiere de un equipo de colaboradores capacitados para enfrentar y aprovechar los retos y desafíos de un mercado cada vez más competitivo. Valencia, R.M. (2005), afirma que “El proceso de la globalización de la economía y la configuración de bloques comerciales ha hecho resaltar intensamente los grandes beneficios que se obtienen al invertir en la formación y en la adecuada administración del capital humano como factor competitivo y de progreso”. Entonces, conocer su talento humano, se convierte en un punto clave para la compañía por cuanto puede utilizarlos de manera estratégica y buscar su máxima utilidad para el desarrollo organizacional.

El soporte informativo resulta clave en su función de apoyo de las decisiones, por lo cual la información sobre un recurso al que se le concede un carácter estratégico

y nuclear debe ser suficiente, relevante y útil. En esta línea, los modelos planteados desarrollan un marco general de valoración de intangibles”. (Redondo, & Jimeno, 2012, p.812).

Una gerencia estratégica de recursos humanos asumirá un enfoque proactivo para la selección de su recurso humano, e invertirá en programas de capacitación, desarrollo y motivación para contar con personal idóneo y comprometido con la misión empresarial; es una inversión con un valor agregado de retorno porque se trata de darle valor a uno de sus grupos de interés, así como a la organización.

Las organizaciones que buscan aumentar sus acciones sobre la equidad del grupo de interés, deben centrarse en sus empleados u otras fuentes de la mano de obra y maximizar el patrimonio de esta inversión. Las inversiones en trabajo se maximizan cuando se centran o son alineados con la estrategia de negocio y sus mercados objetivo, cuando se dirigen a motivar a los empleados para sobresalir y cuando proporcionan las capacidades y recursos necesarios para florecer. Los recursos humanos, la tecnología, la innovación y la estructura imprescindible se determinan por la alta dirección y es efectivamente desplegada por los directivos de todos los niveles para maximizar los controladores y facilitadores de equidad en las personas. (Schiemann, 2006, p. 34)

El desarrollo de una gestión adecuada del talento humano, promueve dentro de la organización un clima de colaboración y productividad. Por lo tanto, para evitar la desmotivación en los empleados es indispensable eliminar prácticas como control excesivo, la no solución de conflictos, así como evitar la falta de consideración.

La relación entre la gestión de recursos humanos y el rendimiento es la idea de que las prácticas de recursos humanos a nivel de organización afectan a las actitudes y

comportamientos de los empleados a nivel individual que, a su vez, influyen en los resultados conductuales o clave de recursos humanos a nivel agregado como como la productividad del trabajo y el volumen de negocios que, posteriormente, podrían afectar los resultados organizacionales o a nivel de empresa. (Paauwe, 2009, p.46)

En ese sentido la tarea es ardua porque cada individuo es único y diferente; y una organización se conforma con un número grande o pequeño de personas con sus características, comportamientos y actitudes. De allí la necesidad y la importancia de analizar el papel de la gestión humana que permita lograr valor agregado por medio de su talento humano para hacer frente a los retos del siglo XXI y de la globalización.

### **Conclusión**

El talento humano de una empresa es el pilar para su evolución y crecimiento; la gestión humana es la función encargada del gobierno de ese talento y de su relación con la organización. A través del tiempo la gestión humana ha trascendido con base en el comportamiento de los factores del ambiente interno y externo empresarial. En la era moderna esta práctica se convierte en una gestión estratégica del recurso humano, valorando la importancia de las personas en las empresas y analizando el efecto en la productividad individual y empresarial.

En ese sentido, las empresas se han concientizado de que las personas son el capital intangible y las generadoras de valor para la empresa; así como también, de que se debe analizar la influencia que genera en el comportamiento de los trabajadores el contar con adecuados programas de capacitación y motivación, y cuál es su efecto en la competitividad empresarial.

Por lo tanto, las prácticas deben permitir la participación de los colaboradores en la toma de decisiones, estar dirigidas a mejorar la calidad de su trabajo, tener en cuenta la formación, el continuo aprendizaje, y buscar generar mayor compromiso por parte de ellos.

Es por ello que desde la dirección de la empresa se establecen políticas encaminadas a que el talento humano de la empresa esté preparado, cualificado y motivado, de tal forma sea el medio para lograr la competitividad empresarial.

## **Referencias**

Alarcón, Q.M., Álvarez, G.S., Goyes, G.J. & Pérez, B.O. (2012). Estudio y análisis del capital intelectual como herramienta de gestión para la toma de decisiones. Revista del Instituto Internacional de Costos. Disponible en:

[http://www.revistaiic.org/articulos/num10/articulo3\\_esp.pdf](http://www.revistaiic.org/articulos/num10/articulo3_esp.pdf)

Beltrán, M.I., Escrig, T.A., Bou, L.J. & Roca, P.V. (2013). Influencia de las prácticas de recursos humanos en la flexibilidad de los empleados. Cuadernos de economía y dirección de la empresa. Universitat Jaume, Publicado por Elsevier, España. P: 221 – 237. Disponible en: <http://www.redalyc.org/pdf/807/80728555002.pdf>

Brewster, C., Mayrhofer, W. & Morley, M. (2003). Nuevos Desafíos Para La Gestión De Los Recursos Humanos En Europa. Revista del Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales. España. P: 239 – 243. Disponible en: [http://www.empleo.gob.es/es/publica/pub\\_electronicas/destacadas/revista/numeros/56/Recen06.pdf](http://www.empleo.gob.es/es/publica/pub_electronicas/destacadas/revista/numeros/56/Recen06.pdf)

Camejo, A.J. & Cejas, M. (2009). Responsabilidad social: Factor clave de la gestión de los recursos humanos en las organizaciones del siglo XXI. Revista Nómadas.

Universidad Complutense de Madrid: España. P: 6. Disponible en:

<http://info.upc.edu.pe/librosdigitales/LD001445.pdf>

Doadá, G. J. & Gill, R.C. (2009). Gestión Estratégica de Recursos Humanos como Antecedente del Balanced Scorecard. Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones. Madrid: España. 25 (2). P: 128. Disponible en:

<http://www.redalyc.org/pdf/2313/231316498003.pdf>

Escribá, C.N., Balbastre, B.F & Canet, G.T. (2013). Prácticas de recursos humanos y su impacto en los resultados de innovación: Una revisión teórica. Red de revistas científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal. Ciencia y Sociedad. Santo Domingo: República Dominicana. 38 (3). P: 463 -

495. <http://www.redalyc.org/pdf/870/87028918003.pdf>

García, C.N., Martín, A.F. & Sánchez, G.G. (2014). El papel moderador de la percepción del sistema de dirección de recursos humanos y su influencia en los resultados organizativos. Revista europea de dirección y economía de la empresa. Universidad de Cádiz, Publicado por Elsevier, España. P: 137 – 146. Disponible en: [http://ac.els-cdn.com/S1019683814000377/1-s2.0-S1019683814000377-](http://ac.els-cdn.com/S1019683814000377/1-s2.0-S1019683814000377-main.pdf?_tid=2f176ca6-e0cb-11e4-91ed-00000aab0f6b&acdnat=1428812580_f253c898118e408864d6d3d64d7d59fe)

[main.pdf?\\_tid=2f176ca6-e0cb-11e4-91ed-](http://ac.els-cdn.com/S1019683814000377/1-s2.0-S1019683814000377-main.pdf?_tid=2f176ca6-e0cb-11e4-91ed-00000aab0f6b&acdnat=1428812580_f253c898118e408864d6d3d64d7d59fe)

[00000aab0f6b&acdnat=1428812580\\_f253c898118e408864d6d3d64d7d59fe](http://ac.els-cdn.com/S1019683814000377/1-s2.0-S1019683814000377-main.pdf?_tid=2f176ca6-e0cb-11e4-91ed-00000aab0f6b&acdnat=1428812580_f253c898118e408864d6d3d64d7d59fe)

[00000aab0f6b&acdnat=1428812580\\_f253c898118e408864d6d3d64d7d59fe](http://ac.els-cdn.com/S1019683814000377/1-s2.0-S1019683814000377-main.pdf?_tid=2f176ca6-e0cb-11e4-91ed-00000aab0f6b&acdnat=1428812580_f253c898118e408864d6d3d64d7d59fe)

Golik, M. (2012). Recursos humanos: ¿Quo-Vadis? El director de recursos humanos del tercer milenio. Universidad del Centro Educativo Latinoamericano. Rosario:

Argentina. Revista Invenio. 15 (28). P: 91 – 99. Disponible en:

<http://www.redalyc.org/pdf/877/87724141007.pdf>

Hernando, M.P. (2007). Las buenas prácticas de la gestión de recursos humanos en las organizaciones de Mar del Plata. Facultad de Ciencias Económicas y Sociales. Universidad de Mar del Plata. Argentina. P: 10. Recuperado 19 de febrero, de: [http://nulan.mdp.edu.ar/657/1/hernando\\_mp.pdf](http://nulan.mdp.edu.ar/657/1/hernando_mp.pdf)

InterChina, (2009). Los recursos humanos en China. Casa Asia. Consultado el 5 de febrero de 2015. Disponible en: <http://www.casaasia.es/pdf/61405112728AM1118741248088.pdf>

Kaufman, B.E. (2010). The theoretical foundation of industrial relations and its implications. *Industrial & Labor Relations Review*. 64 (1). P: 7. Disponible en: <http://www.cier.org.cn/english/upload/Database/2010111749231609.pdf>

Kaufman, B.E. (2014). The developmen of human resource management across nations: unity and diversity. Massachusetts. USA. Disponible en: [https://books.google.com.co/books?id=vUYjBAAAQBAJ&lpg=PA19&ots=n3uVSe9P\\_p&dq=Kaufman%20y%20Miller%20hrm&pg=PR4#v=onepage&q=Kaufman%20y%20Miller%20hrm&f=false](https://books.google.com.co/books?id=vUYjBAAAQBAJ&lpg=PA19&ots=n3uVSe9P_p&dq=Kaufman%20y%20Miller%20hrm&pg=PR4#v=onepage&q=Kaufman%20y%20Miller%20hrm&f=false)

Lertxundi, L.A. (2011). La empresa multinacional y la decisión de exportar o de adaptar sus prácticas de dirección de recursos humanos. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*. Universidad del País Vasco: 17, (2). P: 047. Disponible en: <http://www.aedem-virtual.com/articulos/iedee/v17/172047.pdf>

Paauwe, J. (2009). HRM and performance: Achievements, methodological issues and prospects. Wiley-Blackwell. doi:10.1111/j.1467-6486.2008.00809.x. Disponible en: <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1467-6486.2008.00809.x/epdf>

Redondo, C.M. & Jimeno, D.F. (2012). Sistemas de indicadores de gestión y medición de recursos humanos en la empresa. Universidad de Valladolid. España. P: 812.

Disponible en: <http://www.ruct.uva.es/pdf/Revista%205/5509.pdf>

Rojas, P. (2011). La gestión de personas a través de las redes sociales. Revista Conocimiento y dirección. No. 88. Edición Redes sociales y recursos humanos. P:

10. Recuperado el 20 de febrero 2015,

de: <http://conocimientoydireccion.com/network/revista88/files/revista%20c&d%2088.pdf>

Schiemann, W. A. (2006). People equity: A new paradigm for measuring and managing human capital. Human Resource Planning, 29(1), 34-44. Disponible en:

<http://www.metrus.com/pdf/People%20Equity%20A%20New%20Paradigm.pdf>

Suárez, H.J. & Ibarra, M.S. (2002). La teoría de los recursos y capacidades: Un enfoque actual en la estrategia empresarial. P: 69

Valencia, R.M. (2005). El capital humano: Otro activo de su empresa. Universidad Libre. Cali: Colombia. 1 (2). P: 20-33. Disponible en:

<http://www.redalyc.org/pdf/2654/265420471004.pdf>

Vargas, H.J. (2005). Análisis de fundamentos de la teoría institucional. Revista Digital Universitaria. 6 (8). Disponible en:

[http://www.revista.unam.mx/vol.6/num8/art84/ago\\_art84.pdf](http://www.revista.unam.mx/vol.6/num8/art84/ago_art84.pdf)