

**INVESTIGACIÓN EN GESTIÓN HUMANA EN COLOMBIA: UNA REVISIÓN DOCUMENTAL\***  
**Claudia Milena Álvarez G.\*\***  
***Estudiantes en formación investigativa***

**RESUMEN**

Con el fin de identificar el tipo de estudios, preguntas de investigación y avances en la investigación en Gerencia del Talento Humano en Colombia, se abordó el presente estudio enmarcado en un Estado del Arte, con el fin de guiar futuros estudios en el campo del Recurso Humano y ayudar a explicar su rol en la Administración.

A pesar de existir un consenso creciente de que las políticas de RH de la organización pueden, si están adecuadamente configuradas, proporcionar una contribución directa y económicamente significativa al desempeño de la empresa, las cuales explotan simultáneamente el potencial para las complementariedades o sinergias entre las prácticas..... y ayudan a implementar la estrategia competitiva de una empresa, son susceptibles de convertirse en fuente de Ventaja Competitiva Sostenible.

Desafortunadamente, muy poca evidencia empírica soporta una creencia tal. El trabajo empírico que existe se ha enfocado en gran parte en las prácticas de GRH individuales hasta llegar a la exclusión de los sistemas de GRH en conjunto (Huselid, 1995). Finalmente, se concluye que el presente estudio es de gran utilidad tomado como punto de partida a la revisión panorámica de la investigación realizada en diversos estadios en el campo de la Gerencia del Talento Humano basados en la literatura publicada tanto por académicos como por prácticos en los últimos años, logrando un acercamiento a las limitaciones y vacíos en el campo y, a su vez, a partir de este estudio se pueden proponer una serie de preguntas para resolver de manera teórica que permita avanzar en el desarrollo práctico de la actuación empresarial.

Palabras claves: Estado del arte, recurso humano, talento humano, desarrollo de la empresa.

**Investigation In Human Management a revition documental.**

**ABSTRACT**

With the purpose of identifying the type of studies, questions of investigation and advances in the investigation in Management of the Human Talent in Colombia, the present study framed in a State-of-the-art was approached, with the purpose of guiding futures studies in the field of the Human Resource and helping to explain its roll in the Administration. In spite of existing an increasing consensus of which policies of RH of the organization can, if suitably they are formed, provide a direct and economically significant contribution to the performance of the company, which simultaneously operate the potential for the complementarinesses or sinergias between the practices and help to implement the competitive strategy of a company, are susceptible to become source of Sustainable Competitive Advantage. Unfortunately, very little empirical evidence supports a belief so. The empirical work that exists has focused to a great extent in the individual practices of GRH until arriving altogether at the exclusion of the GRH systems (Huselid, 1995). Finally, one concludes that the present study very useful is taken like departure point to the panoramic revision of the investigation made in diverse stages in the field of the Management of the Human Talent based on published Literature so much by academic as by practitioners in the last years, obtaining an approach to the limitations and emptinesses in the field and, as well, from this study are possible to be proposed a series of questions to solve of theoretical way that allows to advance in the practical development of the enterprise performance.

Key words: State-of-the-art was, human resource, human talent, development of the enterprise.

---

\* El presente artículo es el resultado del Estado del Arte realizado en la línea de investigación en Gerencia del Talento Humano del Grupo de Investigación en Administración de la Facultad de Economía y Administración de Empresas de la Universidad de Manizales, realizado en el I semestre de 2005.

\* Administradora de Empresas, Universidad Nacional; Candidata a Magíster en Gerencia del Talento Humano, Universidad de Manizales. Docente Facultad de Economía y Administración de Empresas de la Universidad de Manizales en las asignaturas Teoría Administrativa, Investigación y Gerencia del Talento Humano, Coordinadora Línea de Investigación en Gerencia del Talento Humano.

\*\* En el presente estudio participaron los estudiantes de Administración de Empresas: Arbelaez R. Paula T., Cárdenas D. Alexandra, Cuartas Gordillo Andrea, Escobar Pinilla Luisa Fernanda, Escobar S. Héctor, Giraldo P. Ángela, Gonzalez A. Valentina, Quintero F. Ángela, Ramírez L. Jimena, Restrepo R. Ángela, Rodríguez R. Luis Eduardo, Valencia C. Erika, Valencia E. Jaime, Valencia M. Vanesa, Valero H. Alexandra.

## INTRODUCCIÓN

Desde las últimas décadas, el entorno organizacional está movido por fuerzas externas tales como la globalización, el desarrollo de la economía, la legislación, la tecnología, los mercados, la cultura, entre otros, estas mismas fuerzas han transferido a las organizaciones complejidad y han demandado nuevas formas de gestión en general y de los recursos humanos en particular (Becker y Gerhart, 1996; Gómez-Mejía, et al., 1996; Tyson, 1995; Fernández Caveda, 1995. Citados por: Valle, Camelo, Martín y Romero, 2000), adquiriendo relevancia las personas por cuanto se comienza a reconocer su capacidad para generar valor a la organización a través del incremento de la productividad, mejoras en el servicio al cliente e impacto en los resultados económicos de la empresa (Pfeffer, 1998. Citado por: Calderón, 2001).

De este modo las organizaciones han intentado implementar modelos teóricos mediante la ejecución de nuevas políticas y prácticas relevantes para la dirección de la organización a través de la planeación estratégica ajustándolas a la estructura, la cultura y los procesos (Burack, Burack, Miller y Morgan, 1994). Aunque en el caso de los Recursos Humanos existe una gran ausencia de integración entre las prácticas, pues estas se han intentado atar independientemente a la estrategia, tales como selección estratégica, evaluación estratégica, y así sucesivamente, y hasta fechas relativamente recientes, el área de gestión humana recibió atención sólo al momento de la implantación de la estrategia (Valle, Camelo, Martín y Romero, 2000); sin embargo, estos intentos han ampliado la perspectiva de la GERH, al reconocer la necesidad de que cada práctica sea alineada con las estrategias perseguidas por las organizaciones (Lengnick-Hall & Lengnick-Hall, 1988; Wright & Snell, 1991. Citados por: Wright y McMahan, 1992).

Por otra parte, autores como Dyer (1985), Bacharach (1989) y Zedeck y Cascio (1984), coinciden en afirmar que el campo carece de una fundamentación teórica fuerte, señalando que las teorías existentes se han caracterizado por tipologías descriptivas, más que por contener argumentos de sentido que ayuden a comprender el por qué, el cómo y cuándo de las relaciones entre las estrategias de negocios y la GRH. en este sentido, el campo de la Gestión Humana podría ser caracterizado como una simple abundancia de informes de contenido empírico y de prescripciones para la práctica, las cuales fallan al explicar por qué esas relaciones existen o deberían existir (Wright y McMahan, 1992).

Frente a ello, se encuentra en el medio que a pesar de existir grupos de investigación, grupos académicos y grupos empresariales interesados en ahondar teóricamente en el campo de la Gestión Humana, existen falencias en la sistematización de las investigaciones que dichos grupos han realizado. Particularmente, la Facultad de Economía y Administración de la Universidad de Manizales, plantea la creación de la línea de investigación en Gestión Humana a partir de la cual surge la necesidad de indagar sobre la producción académica en este sentido y realizar con un grupo de estudiantes de entrenamiento en investigación la sistematización de dicha producción.

En este artículo se fija un modo de pensar, a partir del intercambio conceptual y en donde se da la posibilidad de analizar, debatir, criticar y elaborar opiniones autónomas, así mismo, es un trabajo de generación dinámica de conocimiento desde una visión crítica, que permite la apropiación del saber colectivo que han desarrollado generaciones enteras a través de los tiempos, y de allí que se nos permita involucrarnos en los procesos mismos de producción del saber, confirmando así nuestra autonomía y proporcionando un espacio en donde nos sea posible la máxima manifestación del espíritu investigativo.

Por lo anterior, se aborda la investigación en Gerencia del Talento Humano, enmarcada dentro de un Estado del Arte definido como una investigación fundamentada en el conocimiento acumulado, el cual tiene un desarrollo propio

y cuya finalidad esencial es dar cuenta de construcciones de sentido sobre bases de datos que apoyan un diagnóstico y un pronóstico en relación con el material documental sometido a análisis (Hoyos, 2000), con el fin de guiar futuros estudios en el campo del Recurso Humano y ayudar a explicar su rol en la Administración.

Finalmente, a partir de la construcción de tal referente teórico sobre el tema en mención según los resultados de investigación evidenciados, permitió alimentar la línea con dichas investigaciones, generar nuevas preguntas de investigación y adelantar estudios pertinentes y de calidad al respecto.

Todo ello con la intención de no caer en el error de investigar sobre lo que ya se ha investigado, se trata de avanzar en la construcción teórica en el campo de la gestión humana partiendo de las realidades ya analizadas por otros investigadores, a partir de ello se plantean los siguientes interrogantes que se dejan abiertos para iniciar el trabajo investigativo de la línea:

¿Cuáles son las relaciones internas existentes en el campo de la gestión humana?

¿Cómo se constituye la relación de las áreas de Gestión Humana con la Estrategia Organizacional?

¿Qué incidencia tiene la cultura organizacional en el comportamiento de las personas en la organización?

## **CONTEXTO Y METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

### ***Contexto para la revisión documental***

En el contexto Colombiano, las investigaciones se han abordado sobre partes restringidas y delimitadas de la realidad, las cuales son de carácter puntual, independientes unas de otras, y sólo abordan fragmentariamente la evidencia

previamente recuperada sobre el fenómeno en cuestión; por lo tanto, poseen escasas posibilidades de lograr comprensiones globales de fenómenos sociales complejos. En consecuencia, es poco probable que de dichos esfuerzos investigativos se deriven aportes sustanciales para el desarrollo tanto teórico como social (Cifuentes, 1998); en este sentido la construcción de un Estado del Arte se constituye en una alternativa adecuada para el desarrollo de conocimiento a nivel tanto epistemológico como metodológico que permite sumergirse en profundidad en el conocimiento acumulado sobre el fenómeno de estudio y producir recomprendiones acerca de éste.

El Estado del Arte sobre la investigación en Gerencia del Talento Humano surge como una necesidad imperante de responder a la inquietud que ha suscitado el hecho de que la persona se haya convertido en elemento fundamental de las organizaciones para el logro de la competitividad al desempeñar un papel importante en la formulación y ejecución de las estrategias empresariales. Debido a que es un campo tan amplio y aún poco profundizado, la presente investigación constituye un punto de partida, con el que se pretende alcanzar conocimiento crítico del nivel de comprensión que se tiene de la GH (cuánto se ha aprendido y cuánto se ignora), para finalmente intentar la recomprensión sintética del mismo. De esta manera se propende por la generación de nuevas comprensiones y construcciones teóricas acerca de esta realidad social, así como por la orientación de la investigación futura hacia la comprensión global del fenómeno en estudio.

De esta manera se realizó la revisión documental con el fin de dar cuenta de los diferentes tipos de estudios que se han efectuado, cuáles son sus referentes teóricos, bajo cuáles delimitaciones espaciales, temporales y contextuales se han llevado a cabo, qué autores las han asumido y qué criterios de análisis se han utilizado.

La propuesta inicial para la revisión documental estaba prevista para ser realizada en el contexto local, en todos los centros universitarios y académicos de la ciudad, pero considerando que solo en las Universidades de Manizales y Nacional hay grupos de investigación en dicho campo, la búsqueda se realizó

mas concienzudamente en estos dos centros; En cuanto a la exploración de bases de datos se revisaron 40 artículos resultado de investigación, publicados en los principales journals que acogen este tipo de estudios, a través de la base de datos INFOTRAC<sup>1</sup>; para esta revisión se consideraron factores tales como el carácter empírico de la investigación, los procedimientos metodológicos empleados para su realización, los enfoques teóricos tratados, las estrategias metodológicas que empleaban, las hipótesis que planteaban y los resultados obtenidos, se consideraron artículos de soporte y sirvieron como apoyo para la construcción teórica general del presente documento.

Considerando que la pretensión de la línea de investigación a través de este estado del arte es generar conocimiento a partir del existente, siendo evidente que el documento resultante no es un producto terminado, sino un punto de partida para la realización de constantes búsquedas, es una dinámica propia del ejercicio mismo de investigar, el enfoque y la manera de entender el tema, es posible encontrar nuevos estudios que refuten lo afirmado en el presente artículo.

### ***Contexto teórico***

#### ***Concepción y Evolución de la Gerencia del Talento Humano...***

Aproximadamente desde principios del siglo XX y hasta los años 60's la función de las áreas de gestión humana, más que gestionar el recurso humano con que contaba la empresa era la de administrar el personal, se centraba básicamente en el control y estímulo de rendimientos y en la realización de acciones legalistas y disciplinarias tratando de responder a las necesidades de productividad y entendiendo al hombre como un ser movido por sus propios intereses y al que solo se le puede influir mediante incentivos económicos y disciplina. (Valle, 2004)

---

<sup>1</sup> Tales artículos hacen parte del Estado del Arte y se encuentran disponibles en archivo digital.

En esta etapa, tales áreas se encargan también de realizar tareas específicamente administrativas como los procesos de contratación, despido, pago de salarios basado en el rendimiento y el análisis de cargos.

Clara evidencia de la función de personal en este periodo es la administración científica propuesta por Taylor (1911) y es precisamente a ella a quien se le atribuye la aparición de la Administración de Personal. (Valle, 2004)

Posteriormente surge una ampliación de esta concepción con el surgimiento del departamento de Relaciones Industriales, sin dejar de lado la atribución de funciones con un enfoque legalista; a partir de la necesidad de proveer el cargo con personas capacitadas en el área y aptas para responder a las necesidades específicas del cargo. En dicho departamento surgen nuevas necesidades y con éstas, nuevas funciones, lo que sería suficiente para que este departamento asumiera otra denominación (otras denominaciones), por ejemplo, departamento de personal, de recurso humano, de talento humano<sup>2</sup>. El cambio tiende a ser persistente, cuando se trata de administrar personal, nada es constante. Este departamento y quienes lo administran se ven en la tarea de ir actualizando las prácticas de Gestión humana, aprender a desaprenderlas y aprehenderlas, reconocer a los individuos con una visión más humana, con la obligación de trascender de lo meramente legal y operativo y proyectarse hacia lo social y lo humano.<sup>3</sup>

Una visión general de los hechos que consolidaron la llamada administración del Talento Humano, se relacionan con la revolución industrial, el auge del sindicalismo, la implementación de los métodos y técnicas de la administración científica y el movimiento de las relaciones humanas, estos fueron algunos de los que mayor influencia han tenido en el desarrollo de la gestión del recurso humano (Cabuya, 1999, 138).

---

<sup>2</sup> Dicha denominación puede variar de una empresa a otra, por la visión que se tiene del área o por el tipo de estructura organizacional y/o por sus dirigentes.

<sup>3</sup> Por tal motivo ahora son poco los ingenieros y abogados que administran ésta área; ahora las ciencias sociales y humanas han cobrado mayor fuerza en éste campo (Cabuya, 1999).

Posiblemente a partir de la identificación y consideración de otras necesidades de tipo social y psicológicas del individuo en la búsqueda de adaptación a la organización, surge una nueva etapa de gestión más que de solo administración que trasciende la anterior, esto se da entre 1960 y 1980 siendo el principal exponente Elton Mayo, quien después de adquirir una profunda experiencia en el estudio de las personas en el contexto organizacional, concluye que la organización técnica (descrita en la etapa anterior) no determina la productividad de la empresa, sino que ésta depende de la actitud del individuo en el trabajo, la cual a su vez no es función de las condiciones físicas del mismo, sino de sus relaciones interpersonales.

Ya en el periodo comprendido entre finales de los 80's y principios de los 90's, se ha concebido el área como ejecutora de la política de la empresa en lo relacionado con la estrategia de personal; cada uno de los campos del dominio (selección, entrenamiento, evaluación, etc.) se focaliza sobre la función particular y trata de obtener prácticas de alto rendimiento aplicando herramientas y métodos innovadores pero desconociendo la necesidad de su integración con las demás. (Wright y McMahan, 1992). La legitimidad del área se encuentra en la capacidad de las prácticas para aumentar el rendimiento de los empleados y la significación que dicho rendimiento tenga para el logro de los objetivos y metas de la alta gerencia. (Dolan, Schuler y Valle, 1999; citados por Calderón 2003).

Según la revisión bibliográfica realizada, se podría afirmar que hoy por hoy, esta visión de las áreas de gestión humana ha ido cambiando, hay una fuerte tendencia por parte de estas áreas a trascender lo meramente operativo y convertirse en un socio estratégico para la organización, esta nueva visión no supone el abandono de los planteamientos de fases anteriores, sino más bien una complementariedad a través de los cambios que se han venido dando en este aspecto como es el cambio mismo de denominación del área que en mayor o menor grado han afectando la forma como se concibe el recurso humano dentro de la empresa y como esa denominación implica nuevas formas de gestionarlo, se ha dado un cambio en el contenido y en la

estructuración del área como tal, en el status que ha ido adquiriendo, se observa que las cuestiones de recursos humanos empiezan a entenderse que son responsabilidad de la línea media y de la alta dirección, se produce una amplitud en el ámbito de actuación de la función que empieza a recaer no solo en los empleados sino también en el personal de dirección y la relevancia que se le ha ido dando en la medida que se demuestra el valor que estas áreas le pueden generar a la organización (Valle,2004), no obstante, no existe una manera única de añadir valor por parte de los RH, ya que éstos pueden efectuar aportes estratégicos al trabajar sobre la reducción de costos o en la mejora de la calidad del servicio (Calderón, 2003), es por ello que las áreas de gestión humana están siendo sometidas a una presión cada vez mayor para repensar, redefinir y reevaluar sus funciones.

Según Alvares, K.M. citado por Ulrich, Losey y Lake (1998), se hace evidente cada vez con mayor fuerza que los RH deben actuar estratégicamente en lo sucesivo, existen diversas razones para afirmarlo y entre ellas está el actual entorno competitivo de las empresas, siendo éste poco tolerante con los departamentos que figuran únicamente como centro de costos, lo cual induce a reconocer que esta área debe contribuir al logro de los objetivos trazados por la empresa para ser considerada un recurso estratégico, esto es determinante en el éxito de la empresa.

Efectivamente la función de dichas áreas se evidencia cada vez con mayores impactos y con una fuerza más notoria en las actividades empresariales, en el desarrollo de aspectos como las competencias, el capital intelectual, la capacidad organizadora, los sistemas de trabajo de alto rendimiento, la gestión por procesos, la gestión basada en el valor, la asignación de tareas, la participación, la productividad y el cambio cultural, entre otras. (Ulrich, Losey y Lake, 1998) estas prácticas que componen la gestión de lo humano en la organización influyen en el pensamiento y la acción de los directivos y en el funcionamiento mismo de la organización.

En este contexto, la contribución generada por la Gestión del Talento Humano - GTH-, puede ser considerado fundamental, desde que fortalezca el desarrollo de los RH de la empresa como un recurso valioso y único que no puede ser ni copiado ni sustituido (Becker & Gerhart, 1996; Lado & Wilson, 1994; Hamel & Prahalad, 1994; Wright & McMahan, 1992; Wright, 1994; citados por Valle, Martín, Romero y Dolan, 2000).

A su vez con esta gestión efectiva se pueden ir evidenciando tales aportes en términos de mejoramiento en cuanto a conexión con las necesidades y relaciones con el cliente (nuevos productos, calidad del servicio, etc), en cuanto a las capacidades organizacionales se pueden reflejar a través de la reducción del tiempo de los ciclos de todas las actividades, la efectividad de respuestas, el aprendizaje alcanzado, las competencias distintivas generadas, la confianza y la alineación con los estilos directivos, entre otros.

Sin embargo, resulta clara la falta de fundamentación teórica en el campo de la Gerencia del Talento Humano GTH, lo cual ha debilitado la habilidad tanto de prácticos como de investigadores para usar plenamente los RH como soporte de la estrategia de la firma. Por ello, los expertos están intentando atar los métodos y herramientas de su disciplina a la estrategia de la organización. Esta tarea se ha dificultado debido a que el campo de los RH no tiene grandes niveles de integración sobre las diversas funciones, cada una de ellas se ha involucrado de manera aislada con poca coordinación entre las disciplinas a través de técnicas innovadoras generadas primariamente desde una microperspectiva que focaliza solamente sobre la función particular, dando como resultado una mera suma de conocimiento técnico dentro de cada una de esas funciones (Wright & McMahan, 1992).

## **HALLAZGOS Y CONCLUSIONES**

Aunque se revisaron diversos estudios de pregrado, no se consideraron para el presente informe por cuanto son estudios de tipo descriptivo los cuales no representan un avance significativo para la construcción teórica.

Para el presente estudio se tomaron en cuenta los estudios que brindaban mayor aporte teórico para la construcción de la línea, sin embargo se cuenta con las fichas diligenciadas de todas las investigaciones consultadas en el campo.

- En términos generales se puede concluir que los estudios de GH en nuestro contexto y en general en las publicaciones internacionales, apuntan, de un lado, a definir perfiles de los gerentes de talento humano requeridos por el medio empresarial y de este tipo de estudios se puede concluir que *“el gerente de talento humano ante todo debe ser un profesional con formación integral que le permita articular lo técnico y lo humano”*.
- Las ciencias humanas y sociales predominan como insumos de formación deseados para los profesionales que lideren procesos con las personas; igualmente las carreras administrativas con un alto contenido humanista, se proyectan como profesiones que facilitan administrar al hombre y gerenciar sus talentos como el principal recurso de las organizaciones, y conducir su energía y habilidad en pro de alcanzar los objetivos organizacionales.

De otro lado, se evidenciaron estudios alrededor de las políticas y prácticas de gestión humana para contribuir al logro de la estrategia empresarial y de ellos se concluye que:

- Debido al creciente interés en vincular diferentes prácticas, puede ser útil examinar sí el proceso de alinear las prácticas de RH en general con la estrategia de negocio varía con la orientación estratégica. Las preguntas que pueden ser relevantes aquí son: ¿Los gerentes de RH

juegan un papel de formuladores de la estrategia o de implementadores de la estrategia? ¿Esos roles varían con la orientación de la estrategia? ¿Las prácticas de RH sufren transformaciones frente a las diferentes configuraciones estratégicas de las organizaciones?

Una respuesta comprensiva a estas preguntas quedará en la examinación de problemas tales como: (1) la velocidad con la cual las prácticas de gerencia de RH y la orientación estratégica son alineadas, (2) las estructuras organizacionales que facilitan alineamientos bajo diferentes orientaciones estratégicas (Raghuram y Arvey, 1994).

- Existe un consenso creciente de que las políticas de RH de la organización pueden, si están adecuadamente configuradas, proporcionar una contribución directa y económicamente significativa al desempeño de la empresa. La tendencia es apropiarse de las prácticas de RH de manera sistémica (las prácticas interrelacionadas entre sí, y congruentes con la estrategia perseguida por la empresa), a todo esto la presunción es que los sistemas más efectivos de prácticas de GRH, los cuales explotan simultáneamente el potencial para las complementariedades o sinergias entre tales prácticas y ayudan a implementar la estrategia competitiva de una empresa, son fuentes de Ventajas Competitivas Sostenibles.
- Desafortunadamente, muy poca evidencia empírica soporta una creencia tal. El trabajo empírico que existe se ha enfocado en gran parte en las prácticas de GRH individuales hasta llegar a la exclusión de los sistemas de GRH en conjunto (Huselid, 1995). Finalmente, se concluye que el presente estudio es de gran utilidad tomado como punto de partida la revisión panorámica de la investigación realizada en diversos estadios en el campo de la Gerencia del Talento Humano basados en la literatura publicada tanto por académicos como por prácticos en los últimos años, logrando un acercamiento a las limitaciones y vacíos en el campo y, a su vez, a partir de este estudio se pueden proponer una serie de preguntas para resolver de manera teórica que permita avanzar en el desarrollo práctico de la actuación empresarial.

- Existen numerosos estudios de gestión humana en las grandes empresas nacionales, olvidando un poco análisis en las pequeñas y medianas empresas de los diversos sectores económicos.

## **BIBLIOGRAFÍA**

**Barney, J.** (1991). Firms Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, Vol 17 99-120.

**Barney J.** and **Wright P.M.** (1998). On Becoming a Strategic Partner: the Role of Human Resources in Gaining Competitive Advantage. *Human Resource Management*, Vol. 37 No. 1, 31-46.

**Brewster, Ch.** (1999) Strategic Human Resource Management: the value of different paradigms. *Management International Review*, p 45.

**Burack, E., Burack, M., Miller, D., y Morgan, K.** (1994). New Paradigm Approaches in Strategic Human Resource Management. *Group & Organization Management*, v19 n2 p141(19).

**Cabuya, L. A.** (1999). La gestión humana: algunos elementos para su análisis. En: *Innovar, Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*, Universidad Nacional de Colombia No. 14 Julio-Diciembre. p. 137-151.

**Calderón, G.** (2005). Valor agregado por las áreas de gestión humana a las organizaciones. Universidad Nacional de Colombia, sede Manizales – ACRIP – Caldas.

**Calderón G., Echeverri J.F., Hoyos C., Mejía A.M.** (1998). La Gerencia del Talento Humano en las Empresas Medianas y Grandes del Occidente Colombiano: características, perfil y proyecciones frente a los retos de modernidad y competitividad. Síntesis del Estudio. Manizales, Universidad de Manizales.

**Calderón, G.** (2003). Dirección de Recursos Humanos: Una visión panorámica. En: Revista Hombre & Trabajo. Asociación Colombiana de Gestión Humana. Manizales, Editores S.A. Pág. 5-10.

**Calderón, G. y otros.** (2002); Gestión del Talento Humano y Estrategia Empresarial en Colombia. Universidad Nacional de Colombia, sede Manizales. Proyecto de investigación aprobado en convocatoria DIMA 2001. Investigación en curso.

**Camelo C., Martín F., Romero P.M. y Valle R.** (2000). La Estrategia Empresarial y la Gestión de los Recursos Humanos: un Estudio del Caso Español. Estudios Financieros, Revista de Trabajo y Seguridad Social No. 213. Diciembre.

**Dolan, S. Schuler, R. y Valle, R.** (1999). Capítulo 1. La creciente importancia de la gestión de los recursos humanos, Capítulo 11. Aspectos estratégicos de la gestión de los recursos humanos. En: La gestión de los recursos humanos. Madrid, Edit. McGrawHill.

**Delery, J. y Doty, H.** (1996). Modes of theorizing in strategic human resource management: tests of universalistic, contingency and configurational performance predictions. Academy of management journal, v39, n4, 33 p.

**Gómez, L., Balkin, D. y Cardy, R.** (1996). Gestión de Recursos Humanos. España, Prentice Hall.

**Gubman, E.** (2000). Capítulo 1. Ejecución de la estrategia a través de la gente, Capítulo 2. Alinear los resultados del negocio y la estrategia, Capítulo 5. Construir una estrategia laboral. En: El talento como solución. Colombia, Edit. McGrawHill.

**Hoyos, C.** (2000). Un Modelo de Investigación Documental. Medellín: Señal Editora.

**Huselid, M., Jackson, S., Schuler, R.** (1997). Technical and Strategic Human Resource Management Effectiveness as Determinants of Firm Performance. *Academy of Management Journal*. V.40, n1, p.171(18).

**Jeréz, P.** (2001). La gestión de recursos humanos y el aprendizaje organizativo: Incidencia e implicaciones. Tesis doctoral en Dirección y Gestión de Empresas. Almería (España), Universidad de Almería. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales.

**Miles, R. y Snow, C.** (1984). Designing Strategic Human Resources Systems. En: *Organizational Dynamics*, V.13, P.36-52.

**Pérez, L. F.** (2002). Sistema Integral de Recurso Humano. *Revista Ciencia Administrativa* (Internet)

**Pfeffer, J.** (1998). La Ecuación Humana. La Dirección de Recursos Humanos Clave para la Excelencia Empresarial. Editorial Edipe.

**Pfeffer, J.** (1996). Capítulo 1. Fuentes de éxito sostenido, Capítulo 2. Lo que las empresas efectivas hacen con el personal. En: *Ventaja competitiva a través de la gente. Como desencadenar el poder del valor a través de la gente*. México, CECSA.

**Rodríguez, J. y Ventura J.** (2002). Tipos de estrategias y sistemas de gestión de recursos humanos: Un análisis de la industria manufacturera española. En: *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*. Monográfico de Recursos Humanos. Madrid, Civitas Editores, N°12. Mayo-Ago sto.

**Schuler, R. y Jackson, S.** (1987). Linking competitive strategy with Human Resource Management Practices. *Academy of Management Executive*. 1(3), 207-219.

Treacy, M. y Wieserma, F. (1996). Capítulo 4. La Disciplina de las empresas de excelencia operativa, Capítulo 6. La Disciplina de los líderes en producto y \_\_\_\_\_ Capítulo 8. La Disciplina de las compañías que intiman con los clientes. En: La disciplina de los líderes del mercado. Colombia, Edit. Norma.

Ulrich, D. (1997). Recursos Humanos Champions. Como pueden los Recursos Humanos cobrar valor y producir resultados. Buenos Aires. Argentina, edit. Granica.

Ulrich, D., Losey, M. y Lake, G. (1998). El futuro de la dirección de recursos humanos. España, Edit. aedipe Gestión 2000.

Valle, R. (2004). La gestión estratégica de los recursos humanos. España: Prentice Hall.

Ventura, J. (1996). Análisis Dinámico de la Estrategia Empresarial: Un Ensayo Interdisciplinar. Oviedo, Universidad de Oviedo.

Valle, R., **Martín**, F., Romero, P. Y **Dolan**, S. (2000). Business Strategy, Work Processes and Human Resources Training: are they congruent?. Journal and Organizational Behavior. v21 p283 (14).

**Wright, P., y Snell, S. (1998). Toward a Unifying Framework for Exploring Fit and Flexibility in Strategic Human Resource Management. Academy of Management Review. v23 n4 p756 (17).**

**Wright, P. y McMahan G. (1992). Theoretical Perspectives for Strategic Human resource Management. Journal of Management. v18 n2 p295(26).**

**Wright, P., Dyer, L. y Takla, M. (1999). What's Next? Key Findings from the 1999 State-of-the-Art & Practice Study. Patrick. Human Resource Planning, Dec, v22 i4 p12.**

