

**LA GESTIÓN HUMANA EN UN PROYECTO DE INTERNACIONALIZACIÓN DE
UNA ORGANIZACIÓN COLOMBIANA**

FELIPE CESAR LOTTI

Trabajo de grado para optar al título de Magíster en Gerencia de Proyectos

Director: Carlos Mario Betancur Hurtado

**UNIVERSIDAD EAFIT
MAESTRÍA EN GERENCIA DE PROYECTOS
PEREIRA
2023**

Contenido

| | | |
|-------|---|--------------------------------------|
| 1 | Introducción | 6 |
| 1.1 | Descripción del problema..... | 7 |
| 1.2 | Justificación | 8 |
| 2 | Objetivos | 9 |
| 2.1 | Objetivo general | 9 |
| 2.2 | Objetivos específicos..... | 9 |
| 3 | Marco de referencia | 10 |
| 3.1 | Antecedentes..... | 10 |
| 3.1.1 | La internacionalización de una empresa | 11 |
| 3.1.2 | La gestión humana | 18 |
| 3.1.3 | Modelos de gestión humana..... | 23 |
| 3.1.4 | La gestión humana en los proyectos | 27 |
| 4 | Metodología..... | 30 |
| 4.1 | Tipo de estudio | 30 |
| 4.2 | Sujetos participantes | 31 |
| 4.3 | Instrumentos de recolección y medición | 32 |
| 4.4 | Procedimiento..... | 33 |
| 5 | Análisis de resultados | 34 |
| 5.1 | Procesos de gestión humana al interior de las organizaciones | 34 |
| 5.1.1 | Análisis de la percepción de Líderes en empresas colombianas..... | 34 |
| 5.1.2 | Análisis de la percepción de Líderes en Ciproba | 37 |
| 5.1.3 | Análisis de la percepción de Colaboradores en Ciproba..... | 39 |
| 5.1.4 | Comparativo de los Modelos de gestión humana..... | 41 |
| 5.2 | Propuesta de un área de Gestión Humana de acuerdo con los resultados obtenidos..... | 44 |
| 6 | Conclusiones | 47 |
| 7 | Referencias | ¡Error! Marcador no definido. |

Lista de Tablas

| | |
|--|----|
| Tabla 1 Estrategias de modernización y sus aspectos | 19 |
| Tabla 2 Objetivos específicos y sus respectivas fases..... | 33 |
| Tabla 3 Comparativo de los modelos de gestión humana..... | 41 |
| Tabla 4 Propuesta de capacitación de los colaboradores | 46 |

Resumen

En un proyecto de internacionalización de empresas, el mundo de los negocios internacionales deja en evidencia la necesidad de contar con un capital intelectual que esté de acuerdo con las estrategias de las empresas que quieren o están en un proceso de internacionalización de sus operaciones. La gestión humana se constituye en el proceso o área más importante para lograr los objetivos estratégicos, generando ventajas competitivas sostenibles en el tiempo.

El objetivo de esta investigación es contrastar las metodologías de gestión humana con la realidad del área de Gestión Humana de la empresa Ciproba y de las empresas colombianas del sector de agro alimentos, con el fin de diseñar un área de Gestión Humana acorde con el proyecto de internacionalización de la empresa Ciproba.

Palabras claves: gestión humana, internacionalización de empresas, gestión de proyectos.

Abstract

In a project for the internationalization of companies and the world of international business, it is evident the need to have an intellectual capital that is in accordance with the strategies of companies that intend or are in the process of internationalizing their operations. Human management is the most important process or area to achieve strategic objectives, generating sustainable competitive advantages over time.

The objective of this research is to contrast human resource management methodologies with the reality of the human resource management area of the company Ciproba and Colombian companies in the agri-food sector to finally design a human resource management area for the company's internationalization project.

Keywords: Human resource management, company internationalization, project management.

Introducción

Ciproba es una empresa colombiana que desde 1998 exporta frutas procesadas hacia los Estados Unidos y que, como plan de crecimiento, tiene el proyecto de expansión internacional hacia este país. El proyecto de expansión internacional es necesario para sostener el crecimiento financiero, ampliación de portafolio, estrategia comercial y de mercadeo para llegar a nuevos mercados y destinos a través de una sucursal para las operaciones comerciales, de mercadeo y logística, buscando una operación eficiente y rentable.

Uno de los objetivos del proyecto es tener la operación logística y comercial en la ciudad de Miami en el estado de la Florida de los Estados Unidos. Con el *hub* logístico en Miami es posible llegar al mercado de las islas del Caribe, destino que se presenta como opción importante de crecimiento y consumo. El mercado de las islas del Caribe está consolidado por importación de productos desde Miami, independiente del origen del producto. La empresa Ciproba ha desarrollado un producto que no necesita refrigeración, que son pulpas y mezclas de frutas para preparación de bebidas, cocteles, granizados, etc. Bebidas que son altamente consumidas en las Islas del Caribe, se identifica la oportunidad de reemplazar las pulpas y mezclas congeladas por las pulpas que no necesitan refrigeración, logrando así eficiencia logística y de almacenaje.

La investigación y el presente trabajo se centra en diagnosticar, identificar y proponer un diseño del área de Gestión Humana, enfocada en el proyecto de internacionalización de la empresa. El trabajo de investigación pretende conocer e identificar los elementos que se deben intervenir en la gestión humana para lograr la estrategia efectiva de potencialización del equipo de trabajo hacia el objetivo común, que es el proyecto de internacionalización de la compañía.

1.1 Descripción del problema

La empresa cuenta con el proyecto de expansión internacional aprobado por la dirección de la compañía. Todos los estudios previos fueron ejecutados y el proyecto ya está en marcha. Sin embargo, un aspecto al cual no se le ha brindado la debida importancia es a la gestión humana y seguramente esta situación repercute directamente en el desarrollo organizacional y del proyecto de expansión internacional, resultando en un obstáculo para la potencialización de las ventajas competitivas del equipo y de la empresa.

El equipo actual tiene las competencias técnicas para el desarrollo del trabajo en el proyecto de expansión internacional, pero hay una brecha en la adaptación de los individuos en el tema de cultura del país destino y enfoque hacia el proyecto. Al mismo tiempo existe una desmotivación de algunos miembros del equipo porque la gestión actual tiene como enfoque los resultados, la ejecución y la rentabilidad financiera. Una preocupación, por parte de los líderes de área y procesos, es la de contratar nuevas personas, dado que la curva de aprendizaje toma tiempo, por eso es necesario que el equipo actual se adapte al proyecto y a la forma de hacer negocios en los Estados Unidos.

De continuar esta situación, la empresa perdería los beneficios de tener una fuerza laboral adecuada para el proyecto, resultando deserciones y rotación de personal, provocando retrasos en la operación del proyecto, altos costos operacionales, pérdida de ventaja competitiva y de mercado.

Actualmente en la empresa hay un desconocimiento de estrategias en gestión de personas y liderazgo de equipos en un proyecto de expansión internacional. De este problema nace la necesidad de diseñar un área de Gestión Humana para el proyecto de expansión internacional y consecuentemente para la empresa, cuya la responsabilidad está a cargo del gerente comercial, que

es el líder del proyecto de expansión internacional. Como inicio debe hacerse un análisis a profundidad de los procesos de gestión humana actuales en la empresa; concluido esto se reformularían las funciones, procedimientos e indicadores, con el fin de garantizar el funcionamiento del área de Gestión Humana enfocada en el proyecto de internacionalización hacia los Estados Unidos. La gestión humana es el eje fundamental de esta investigación.

1.2 Justificación

La empresa tiene como gran desafío el proyecto de internacionalización, al mismo tiempo que la gestión humana en el proyecto es el área que va a alinear la estructura de la organización con la estrategia organizacional hacia el proyecto y su relación con los grupos de interés. “Administrar el talento humano se convierte cada día en algo indispensable para el éxito de las organizaciones” (Chiavenato, 2009, pág. 49).

En el desarrollo de este trabajo se pretende aplicar los conocimientos adquiridos durante la especialización en Gerencia de Proyectos. La motivación principal de la investigación para el desarrollo del mismo es aplicar los conocimientos adquiridos para profundizar, diagnosticar, identificar modelos, proponer y diseñar el área de Gestión Humana para el proyecto de internacionalización de la empresa. Todo fundamentado en los hallazgos resultantes de la investigación para el desarrollo del trabajo de grado.

El desafío es alinear el equipo actual de la empresa hacia un enfoque total en el proyecto de internacionalización con una estrategia para el área de Gestión Humana enfocada en la gestión del talento humano. “Talento era el nombre que se daba a una moneda valiosa de la Antigüedad. Hoy en día es necesario saber integrar, organizar, desarrollar, recompensar, retener y auditar ese activo precioso para las organizaciones” (Chiavenato, 2009, pág. 50).

2 Objetivos

2.1 Objetivo general

Diseñar un área de Gestión Humana en un proyecto de expansión internacional hacia los Estados Unidos de una empresa exportadora de alimentos de Colombia.

2.2 Objetivos específicos

- Diagnosticar internamente el proceso actual de gestión humana de la organización.
- Identificar y comparar modelos de gestión humana existentes a nivel teórico y de empresas del mismo sector exportadora de alimentos.
- Proponer y diseñar el área de Gestión Humana para la empresa de acuerdo con los análisis del concepto teórico y hallazgos de la investigación.

3 Marco de referencia

3.1 Antecedentes

La empresa Ciproba tiene la internacionalización y concreta la operación en los Estados Unidos como gran objetivo. Es una empresa que empezó sus operaciones en el año de 1998, exportando frutas procesadas desde el inicio de sus operaciones. El proyecto de internacionalización no es un capricho de la dirección y sí una necesidad para el sostenimiento del negocio en el tiempo, que incluye estrategia de crecimiento hacia nuevos mercados, segmentos y canales de distribución.

El área de Gestión Humana no ha evolucionado como las demás áreas de la compañía. Comparando con la realidad corporativa de las empresas colombianas, esto es algo muy común en las empresas de Colombia, según (Hernández y otros, 2007). Esta situación es la motivación del presente estudio e investigación para el desarrollo del trabajo de grado.

El propósito es diseñar e implementar el área de Gestión Humana en el proyecto de internacionalización de la empresa, para ello es necesario comprender lo que es la internacionalización de una empresa, la gestión humana y la gestión humana en proyectos. La comprensión es obtenida a través de la investigación teórica, utilizando como referentes teóricos autores expertos en el tema de gestión humana, estudios, modelos para el análisis de conceptos teóricos y su aplicación en la realidad del proyecto de internacionalización de la empresa exportadora de alimentos. El resultado del trabajo de grado será presentado al grupo de interés de la compañía, que son todos los sujetos que participan activamente del proyecto de internacionalización, la idea central es aplicar en la compañía los resultados y hallazgos de la investigación y diseñar el área de Gestión Humana en el proyecto de internacionalización.

Una investigación y recolección de datos cualitativos es el tipo de estudio para el desarrollo del trabajo. Según Sampieri (2010), los datos cualitativos son “Descripciones detalladas de situaciones, eventos, personas, interacciones, conductas observadas y sus manifestaciones” (p. 9).

Es importante la consulta de fuentes o trabajos de investigación que ayuden a diseñar el modelo de gestión humana para el proyecto de internacionalización de la empresa. De acuerdo con el trabajo de grado de la estudiante de MBA de la universidad EAFIT, Adriana Marulanda Velásquez, es posible identificar modelos, sistemas y subsistemas de la gestión humana (Marulanda, 2018). Existe el sistema de gestión del desempeño y sus subsistemas, que son los subsistemas de ingreso, de compensación, de desarrollo y de control. En el trabajo de grado de especialización en gerencia del desarrollo humano de (Marulanda, 2018), es posible identificar modelos de desarrollo de personal, organización, planificación, incorporación y adaptación de personas (Mercado, 2018). El objetivo de ambos trabajos de grado era el desarrollo del área de Gestión Humana con enfoque estratégico en empresas del sector químico y de tecnología. Aunque son empresas de sectores distintos, es posible identificar que comparten los mismos desafíos en la gestión humana.

Los resultados del trabajo de investigación van a ser el material de insumo para aplicación en el diseño del área de Gestión Humana en el proyecto de internacionalización de la empresa Ciproba.

3.1.1 La internacionalización de una empresa

Cuando una empresa tiene como estrategia un proyecto de internacionalización, es importante y necesario hacer desde el conocimiento interno, el conocimiento del entorno y el conocimiento del mercado objetivo. Es posible identificar el conocimiento interno a través de las personas que hacen parte del equipo de la compañía.

No hay una fórmula única ni mágica en un proyecto de internacionalización, pero hay un punto de extrema importancia que es la confianza. En los negocios internacionales la confianza es transversal y es clave en un ambiente de negociación internacional. ¿Cómo se construye confianza en los negocios? A través del conocimiento, compromiso y transparencia. ¿Cómo es posible lograr las tres variables que generan la confianza? A través de las personas y la gestión humana tiene un papel fundamental en un proyecto de internacionalización. Se genera confianza dando al cliente lo que espera recibir. Que lo que prometes lo cumples. Pero no solo es la promesa, la promesa depende del conocimiento de que el exportador sabe lo que su mercado le pide, su cliente exige y el país de destino determina. Esto es responsabilidad en los negocios internacionales: prometer cuando se sabe y se conoce.

Saber qué va a vender y cómo va a vender, eso es de lo que se encargan los equipos de mercadeo y comercial. Una empresa exitosa necesita saber qué requisitos debe cumplir para llegar al mercado objetivo y como empresa colombiana cómo puede cumplir tales requisitos, esa tarea es de los equipos: técnico, de calidad, normativo, logístico y financiero.

Para entender la importancia del conocimiento se debe comprender qué dicen expertos en el tema de internacionalización de empresas. “Cuanto más conozcas sobre la cultura del país destino, más posibilidades tendrás de evitar conflictos interculturales” (Narvaez & Perez, 2018). Es posible identificar que existe el conocimiento real y el conocimiento interpretativo. Ambos conocimientos son mejores explorados y potencializados con la gestión humana estratégica.

El proyecto de internacionalización de la compañía tiene la operación en los Estados Unidos como mercado objetivo, que es un país anglosajón, consecuentemente es un mercado de cultura de contexto bajo. En la cultura de contexto bajo las palabras transmiten la mayor parte de la información, con el uso de mensajes explícitos. Es indispensable el uso de documentos legales y los detalles de un negocio son extremadamente analizados (Hall, 1976). Es importante que la gestión

humana de la empresa entienda el contexto cultural para direccionar las personas o capacitarlas en un contexto de comunicación distinto de su realidad. Es muy claro que es necesario entender la cultura del mercado objetivo. “Resulta evidente pensar que una persona de contexto cultural bajo se sentirá cómoda negociando con otra de un contexto cultural similar, y no tan cómoda con una persona de contexto cultural elevada” (Narvaez & Perez, 2018).

La rentabilidad del proyecto es importante y es parte de la toma de decisión del equipo estratégico de la empresa, es una decisión compleja porque no es lineal, la decisión estratégica es hacer el proyecto viable. Una vez más aparece el conocimiento y el conocimiento es de las personas y consecuentemente de la gestión humana.

Para llevar a cabo un proyecto de internacionalización eficiente se requiere de un grupo de personas organizadas en equipo de acuerdo con sus capacidades y aptitudes para que logren objetivos específicos a corto, mediano y largo plazo. Es por esto que según (Dinsmore, 2018) “la administración del proyecto también incluye los procesos para identificar, adquirir y administrar los recursos intangibles del equipo para la culminación exitosa del proyecto”. Procesos tales como: selección de personal, como base del proyecto, y el rol de cada uno en las capacidades de desarrollo, y con una formación adecuada que requiere de un gerente para desarrollar un equipo competitivo y hacia la dirección en la forma de motivar a las personas a lograr sus metas.

“Así mismo, no basta capacitar a un equipo con cursos o inducciones o procedimientos, es necesario también desarrollar un enfoque que parta con una visión ética y completa del funcionamiento de la empresa orientada al cumplimiento y servicio” (Duncan, 2011, pág. 21). Y es aquí donde se habla de capacitaciones como: Know-what, Know-Why, Know-how y Know Who, capital humano e intelectual clave para la apertura de nuevos mercados. Todo esto conlleva al aumento de la productividad de la empresa, ética y valores que se deben tener en cuenta para

que los empleados generen un valor agregado, ya que de ellos depende la satisfacción del cliente y la imagen corporativa en un mercado extranjero.

Los desarrollos de las etapas son fundamentales para un proceso de internacionalización, así como definir los sectores con potencial, realizar un análisis estratégico y competitivo es crucial, no se debe dejar de lado el aporte del recurso humano capacitado, donde se evalúa los recursos disponibles, las necesidades y el apoyo técnico y financiero para fomentar el desarrollo de la empresa en términos de internacionalización (Castillo, 2004, pág. 93).

Los gerentes tienen mejor oportunidad para comprender la cultura del país anfitrión, es decir, el país en el que opera un negocio internacional. Los diferentes ambientes y aspectos culturales requieren de enfoques acertados en el capital humano de la compañía de la mano con sus estrategias, estructuras y estilos de administración apropiados (Cejas, 2015, pág. 156).

De esta manera las organizaciones se ven inmersas al suministro de personal; que es el proceso de adquirir, desplegar y retener una fuerza de trabajo en cantidad y calidad suficiente para crear un impacto eficiente en la organización, pero que se puede ver afectada por factores como:

- Política de suministro de personal general en puestos clave de la sede y filiales
- Las restricciones impuestas por el gobierno anfitrión
- La disponibilidad del personal

Al entrar en contacto con la nueva cultura, el trabajador para la operación internacional atravesará por 4 etapas de choque cultural (Laines, s.f., pág. 341):

- Emoción: motivación por el nuevo reto y descubrimiento constante de nuevos conocimientos.

- Desilusión: aparición de problemas de comunicación, lenguaje, conocimiento de la cultura, comida, hábitos y costumbres.
- Choque cultural: Aparición de inseguridad y desorientación, confusión de comportamiento, pérdida ocasional de compostura, pérdida de confianza en sí mismo, alteración emocional, dudas sobre la propia capacidad, aislamiento, baja de rendimiento y en ocasiones renuncia.
- Adaptación: Superación del choque cultural, inicio del proceso de aceptación de las diferencias, respuesta favorable y constructiva al nuevo entorno cultural y laboral.

Cabe resaltar que las características comunes que se han identificado en el manejo de recursos humanos exitosamente son debido a que,

muchos de los puestos de los expatriados son creados para generar y transferir conocimientos, así como para desarrollar habilidades en liderazgo global del trabajador y que las personas asignadas a estos puestos tengan o puedan desarrollar habilidades tanto técnicas como interculturales (Sánchez et al., 2005, pág. 214).

Una vez se tiene claridad de todos los retos y procesos a tener en cuenta para valorar el capital humano como un activo, se llega a la afirmación de que,

el capital humano es un factor fundamental en la productividad e internacionalización de las empresas y economías modernas ya que esta productividad se basa en la creación, difusión y utilización del saber. El conocimiento se crea en las empresas, los laboratorios y las universidades, se difunde por medio de las familias, los centros de educación y los

puestos de trabajo y es utilizado para producir o aumentar los bienes y servicios (Montaño, 2020, pág. 245).

Con la creciente competencia y la dificultad para mantenerse eficientemente, las organizaciones tienden a reducir la improvisación y planean a corto y largo plazo las actividades de recursos humanos. La planeación de la fuerza de trabajo no solo tiene validez definitiva como parte de la función más amplia de la arquitectura social, si no que determina de forma continua nuevas exigencias a sus colaboradores, a la que por su puesto la compañía debe respaldar a través de sus políticas de recursos humanos. Y es aquí donde el diagnóstico del personal se vuelve un papel fundamental para el éxito de la internacionalización de una empresa, pues esta no solo implica reclutamiento para generar oportunidades y crecimiento sino también la evaluación de amenazas y requerimientos. Todo esto posible a través de un cambio 360 de mentalidad y cultura empresarial y en general de nuevas formas de ver las oportunidades de negocios y aún de descubrirlas en donde antes no las había (Rodríguez, 2005, pág. 26).

La teoría Z busca interrelacionar los intereses de la producción y el interés por el ser humano generando un beneficio hacia la empresa por medio de la motivación de los individuos y de su trabajo en equipo. Propicia una visión de los objetivos y valores compartidos, así como la participación de los trabajadores por medio de los círculos de calidad. Luego se encuentra en el panorama la reingeniería, que tiene como característica el rediseño de los procesos de negocio, así se combinan varias tareas en una sola y los trabajadores pueden tomar decisiones pasando de controlado a facultado, los pasos de los procesos deben ser ejecutados en un orden natural, el trabajo se realiza en el sitio razonable, se reducen las verificaciones y los controles, según esto el rediseño permite lograr conductas

de valores directos al cliente y mejoras de rendimiento en cuanto a costo, calidad, rapidez y servicio (Matsuo, s.f., pág. 51).

El desempeño laboral es la eficiencia con la cual el personal cumple sus funciones dentro de una organización, es decir, el empeño que el trabajador pone a sus funciones dentro de la organización y su expansión internacional, siempre orientado hacia el éxito de ella, siendo responsable y cumpliendo con lo indicado en su rol dentro de su área y la empresa. El conjunto de metas que cumple con responsabilidad y eficiencia (Solarte, 2009, pág. 191).

Las organizaciones deben estar diseñadas como sistemas abiertos, 'pero sin descuidar en ningún momento sus procesos internos, ya que de una u otra manera con sus interacciones internas las que posibilitan que pueden sobrevivir exitosamente en un medio cada vez más competitivo. Por ello la administración del talento humano cobra especial relevancia en un mundo todos los días más globalizado y en el que los aspectos de gestión humana pueden convertirse en factores diferenciadores que posibilitan a una organización a ser más exitosa que sus competidores (Ríos, 2008, pág. 141).

La importancia de contar con personal capacitado para enfrentar los cambios derivados de la globalización es un desafío no sólo para las organizaciones, sino también para los mismos colaboradores, donde sean capaces de trabajar en distintos contextos culturales, con habilidades en idiomas y conocimientos generales en relaciones internacionales, lo cual atrae un sinnúmero de beneficios para la organización. De igual manera, el uso de las nuevas tecnologías se ha convertido en uno de los desafíos más importantes en la gestión del talento humano, con la cual se busca brindar capacitación a los empleados. Conformar equipos de trabajo con la capacidad necesaria para anticiparse a los cambios y posicionarse delante de los competidores, con el talento, motivación y destreza para alcanzar los objetivos de la

organización, es de igual forma, uno de los grandes desafíos del proceso administrativo (Ruiz, 2021, pág. 179).

3.1.2 La gestión humana

El entorno corporativo deja evidente que las empresas deben generar valor a sus clientes y consecuentemente rentabilidad financiera, resultando en empresas exitosas; lo contrario son empresas que tienden a su extinción. El mismo entorno corporativo deja evidente la gestión humana a través de charlas, papers, estudios, modelos, etc. Es posible identificar que las empresas y proyectos casi siempre olvidan que son las personas que aportan con sus habilidades y la gestión humana casi siempre queda como algo que hay que tener, pero no es estratégico, casi siempre es sinónimo solamente de contratación y remuneración de los trabajadores. Es posible validar la importancia del recurso humano a través de afirmaciones de Chiavenato:

Las empresas se dieron cuenta de que las personas son el elemento vital de su sistema nervioso, que introduce la inteligencia a los negocios y la racionalidad a las decisiones. Tratar a las personas como recursos organizacionales es un desperdicio de talentos y de masa encefálica productiva (Chiavenato, 2009, pág. 34).

Las empresas no pueden hacer caso omiso a los avances de las actividades laborales y de gestión de personas. La transformación de las estructuras organizacionales es una realidad, es un desarrollo continuo de las organizaciones y de sus empleados. Capacitaciones ayudan en el desarrollo de las personas, pero no es la única forma porque abarcan puntos complejos de los individuos, como: liderazgo, pensamiento estratégico, adquisición de nuevos talentos, capacidad analítica y dinamismo de aprendizaje. Solo capacitación no es suficiente, según Chiavenato (2009):

Vimos que la capacitación es un esfuerzo por lograr la mejora individual. Como tal, es indispensable, pero no suficiente para satisfacer las necesidades de la organización en un mundo en constante cambio. Se necesita un esfuerzo más amplio y comprehensivo de cambio y de mejora de la organización (pág. 398).

La gestión humana en Colombia aún cuenta con un enfoque administrativo y camina a pasos lentos cuando se compara con la realidad corporativa internacional (Hernández y otros, 2007). En el siguiente cuadro es posible identificar los efectos de los procesos de modernización en empresas colombianas.

Tabla 1 Estrategias de modernización y sus aspectos

| Estrategias de modernización | Aspectos mejorados | Aspectos descuidados |
|-------------------------------------|---|---|
| Gestión de la producción | Integración departamental Ordenamiento espacial de equipos. Mayores vínculos empresa-cliente | Células de trabajo Control de calidad, Justo a tiempo. Control estadístico de procesos Asistencia a proveedores |
| Organización de la producción | Simplificación de tareas Rotación de puestos Actualización en normas de tiempos y rutinas Inspección de calidad por parte de operarios | Desarrollo de equipos de trabajo. Reducción de jerarquías Control estadístico y manejo de inventarios por los operarios |
| Gestión de recursos humanos | Capacitación de operarios Capacitación de mandos medios y gerentes Seguridad industrial | Participación de trabajadores Sistemas de remuneración Intercambio de información Efectos de la tecnología sobre las condiciones de trabajo. |

Fuente: (Hernández y otros, 2007, pág. 42)

De acuerdo con la información, se identifican brechas importantes y aspectos descuidados en la gestión humana, como: participación de trabajadores, sistema de remuneración, intercambio de información y efectos de la tecnología sobre las condiciones de trabajo.

En Colombia, la participación de los trabajadores en las decisiones estratégicas aún es muy tímida en las empresas, el modelo es jerarquizado y vertical. A pesar de los cambios en los procesos de contratación y de gestión, todavía siguen prevaleciendo los criterios socioculturales sobre los criterios técnicos de gestión estratégica. Si bien es cierto que las empresas en Colombia han evolucionado, tal evolución es resultado de la necesidad de algunas de incursionar en mercados internacionales, que por su dinamismo exigen enfoque en las personas del equipo para lograr mejor eficiencia y competitividad (Hernández y otros, 2007).

Según (Montoya, 2007) “la Estrategia empresarial está constituida en 3 partes: forma de competir, qué se hace, estrategia de producto, posición estratégica, estrategia global, lugar de competencia – área competitiva, mercados y competidores y base de competencia” (pág. 6). El personal de las organizaciones se incluye dentro de la base de la competencia, generando beneficio al desarrollo de una ventaja competitiva sostenible y el desempeño a largo plazo de la organización, por lo que el talento humano debe considerarse como un activo intangible de gran valor o como también son conocidos: habilidades.

Así mismo, según (Hernández, 2018),

la teoría de los recursos y capacidades, los recursos de cada empresa limitan la gama de estrategias que pueden plantearse de forma realista. Esta información se vuelve decisiva ya que la cantidad y calidad de capital humano que tenga la organización condicionará sus posibles estrategias de internacionalización. De igual manera, exalta que para una compañía sería obsoleto contar con unos recursos humanos con altos niveles de habilidad cognitiva, no sustituibles ni imitables, si el valor que aportan en la empresa no redundan en esta, es

decir, si no es posible la apropiación, que en este caso la organización debe garantizar la capacidad para retener valor añadido por los recursos en su propio beneficio (pág. 69).

Apoyando esta teoría, (Domínguez, 2007) señala lo siguiente:

las empresas multinacionales cuyos directivos tienen experiencia internacional significativa obtienen un mejor resultado que las empresas que no cuentan con tales directivos, ya que poseen un conjunto de capacidades de dirección internacional como consecuencia de la exposición a diferentes sistemas de valores, idiomas, y entornos (pág. 60).

Es por esto que la influencia de los conocimientos o la formación en el proceso de producción de bienes, están conectados en un primer momento con el capital humano de la organización (Rodríguez, 2009, pág. 105).

Así mismo,

el concepto de capital aplicado al hombre, partiendo del hecho de que el dinero que los trabajadores se gastan en la formación necesaria para adquirir cierta capacitación o conocimiento puede considerarse como una inversión en capital hecha para obtener beneficios. Se invierte en educación mientras que los retornos de dicha inversión cubren el costo del entrenamiento, generando un beneficio adicional. El retorno de la educación es mayor que el costo de adquirirla (Villares, 2008, pág. 48).

Dentro de una estrategia de internacionalización competitiva y eficiente se debe evaluar el capital humano como pieza clave, es decir, sus conocimientos y las habilidades que forman parte de las personas, su salud y la calidad de sus hábitos de trabajo. El resultado de la sinergia de las

variables anteriormente mencionadas lleva a la creación, difusión y utilización del saber dentro de una compañía (Rodríguez, El capital humano como activo de valor de su empresa, 2005, pág. 27).

La gestión humana está estrechamente relacionada con otros procesos de las empresas y otros elementos de la gestión exitosa, entre ellos: la estrategia, la cultura organizacional, la gestión del conocimiento, la calidad, la productividad y la innovación. Por lo tanto, a partir de reconocer el papel de los recursos y capacidades internas para cumplir la estrategia, empezó a desempeñar un papel fundamental, tanto el capital humano como el área que los dirige, el primero como fuente de talentos y la segunda como capacidad de soporte (Valencia, 2010, pág. 17).

El factor trabajo no debe considerarse homogéneo, por lo que las personas tienen diferentes características y calidades en sus labores. No obstante, la calidad tiene un valor y se manifiesta por medio de la adquisición en capital humano. En ese sentido, el tipo y monto de calidad adquirida a lo largo del tiempo depende de la relación entre las ganancias obtenidas de la calidad adicional y el costo de adquirirla (Schultz, 2006, pág. 11).

El futuro de la formación laboral se otorga la posibilidad de obtener salarios más elevados, pero la productividad de los empleados depende no sólo de su aptitud y de la inversión que se realiza en ellos, tanto dentro como fuera del puesto de trabajo, sino también, de su motivación y de la intensidad de su esfuerzo (Becker, 2002, pág. 5).

Evaluando el concepto de capital humano en Colombia, la realidad de las empresas colombianas está encaminada,

a la formación de competencias y gestión del conocimiento en su estructura y dinámica, en la práctica se evidencia una falta de coherencia importante respecto a lo que se plantean y las acciones que llevan a cabo para lograrlos. Algunos de ellos como recortes de presupuesto para la gestión humana, políticas de administración de personal poco claras e incluso mal formuladas, procesos de selección de personal con base en competencias y el poco desarrollo de esta en la organización, así como la designación de las responsabilidades con la contratación de personal a temporales y outsourcing, desfavoreciendo los términos en la generación de estabilidad laboral para los trabajadores (Noguera, 2015, pág. 13).

3.1.3 Modelos de gestión humana

“La administración de recursos humanos se refiere a los conceptos y técnicas necesarias para llevar a cabo los aspectos del personal o recursos humanos de un puesto administrativo, que incluyen: reclutamiento, selección, capacitación, compensación y evaluación” (Dessler, 2009, pág. 2), los cuales deben tener un método de análisis donde se tienen en cuenta factores como: identificar la finalidad de los datos en el proceso, revisar la información básica ya existente para evaluar como organigramas, procedimientos o descripciones del cargo ya desarrolladas; identificar los puestos de referencia de cada área; analizar el puesto a través de un proceso de recolección de datos basado en cuestionario o entrevista y verificar la información sobre la naturaleza y funciones del puesto con la persona que lo desempeña y su supervisor inmediato.

La gestión de los recursos humanos es diferente a cualquier otra área de la organización. No existen fórmulas establecidas y no hay una respuesta que proporcione todas las soluciones. Gira en torno a las personas; su fundamento es la gente. Gestionar con eficacia a la gente en diversos continentes y culturas es una de las tareas más difíciles a las que las

empresas multinacionales se enfrentan. Por tanto, la presión recae sobre el director de recursos humanos, obligándole a adaptarse al cambio constante y a ser proactivo e innovador. Si la empresa no adopta una perspectiva internacional en sus políticas y prácticas de recursos humanos, no podrá competir adecuadamente. Como sucede con otras facetas de la empresa, la gestión de recursos humanos está evolucionando para convertirse en una actividad global (Dolan, 2007, pág. 377).

El modelo de proceso de planeación del talento humano permite establecer los objetivos de la función de personal y desarrollar las estrategias más apropiadas para alcanzar dichos objetivos, es por esto que es de gran importancia conocer las etapas del proceso de internacionalización, cuanto más avanzada es la etapa hay que adaptar, más prácticas de RRHH a entornos culturales, económicos, políticos y legales distintos. En la etapa 1 la contratación, la formación y la retribución en estas empresas dependen directamente de factores locales y/o nacionales y estas decisiones solo se encuentran en un mercado regional. En la etapa 2, la práctica de los RRHH debe facilitar la exportación de los productos de la empresa mediante incentivos directivos, formación adecuada y estrategias de contratación que se centran en la demanda de los clientes internacionales. La etapa 3, las filiales extranjeras suelen estar bajo un control férreo de la matriz en esta etapa y una gran proporción de los altos directivos son expatriados. Las prácticas de RRHH deben centrarse en la selección, formación y retribución de los expatriados, así como en el desarrollo de políticas de RRHH para los empleados locales. La etapa 4 como empresa transnacional tiene pocos vínculos con su país origen, es decir, operaciones descentralizadas. Las prácticas de RRHH están diseñadas para que personas de distintas nacionalidades sean capaces de trabajar juntas y crear una identidad empresarial compartida y una visión común (Gómez, 2008, pág. 682).

Además de esto es importante considerar el modelo de auditoria de recursos humanos para generar un inventario de habilidades de los empleados, para así conciliar las necesidades de dotación de personal en las diferentes áreas de la organización, resumiendo aptitudes y preparación de cada uno de los empleados, revelando así la capacidad con que cuenta la fuerza laboral. Se tienen cinco grandes categorías que indican la disponibilidad de personal para ejecutar los planes de la organización:

1. Distribución funcional del personal: clasificación de los empleados según los cargos que desempeñan dentro de la organización y así conocer el número de especializaciones.
2. Factores personales: todos aquellos factores por los cuales el empleado tiene incentivo a trabajar como la familia y sus obligaciones.
3. Educación: Áreas de especialización que los empleados indican con el personal disponible de la empresa para cumplir con las actividades proyectadas.
4. Desempeño del empleado: Identificación de debilidades y fortalezas primordial para la planeación de estrategias.
5. Objetivos de los empleados: Conocer las aspiraciones y preferencias laborales de los empleados, tanto personales como de carrera, esto puede fortalecer la relación con la organización y tener una sinergia de objetivos (Hernandez, 2010, pág. 62).

Método de la pronosticación de la demanda del personal apoyándose en la experiencia, encuestas, promedios y con base en los objetivos.

1. Experiencia: Revisión de experiencias anteriores y conocimiento previo.

2. Encuestas: El planeador de recursos humanos junto con el director del área correspondiente identifica por medio de la encuesta las necesidades que se demandan para la contratación de personal.

3. Promedios: promediar los periodos de contratación de personal, como una alternativa eficiente para conocer la cantidad que se espera contratar por periodo u objetivo.

4. Con base en los objetivos: de acuerdo al volumen de ventas deseado y establecido como meta, se influye en la producción, y así se puede determinar la cantidad a contratar de personal requerido para cumplir con las metas”.

[...]

Por otro lado, el modelo basado en el pronóstico basado en la experiencia de la organización, técnicas centradas en tendencias, o la integración de varias técnicas. Basándose en la experiencia, hay un apoyo principal en el juicio de las personas con conocimientos y visión amplios sobre las futuras necesidades de recursos humanos; mientras que las tendencias a través de la extrapolación por la cual se prolongan las tendencias del pasado; y la indexación que es útil para el cálculo de las necesidades futuras de empleo, procurando que coincida la tasa de crecimiento o descenso con un índice determinado (García, 2018, pág. 26).

Modelo de los 4 roles de RRHH de Dave Ulrich

Consta de 4 cuadrantes donde se clasifican cuatro roles diferentes en la gestión de los recursos humanos.

1. Socio estratégico – Procesos y estrategia

Consiste en alinear la estrategia de RRHH con la estrategia de los negocios, con procesos cuyo fin es hacer contribuciones a los objetivos y problemáticas de los negocios y del cliente final. Además de comprender bien el negocio y la estrategia de cada unidad, y de generar soluciones que contribuyen a dichas estrategias.

2. Experto administrativo – Procesos y operaciones

Operar las funciones básicas de RRHH y ayudar a la administración de la empresa. Con una necesidad de enfoque en la eficiencia de los procesos, con apoyo de la tecnología y de la externalización.

3. Líder de efectividad y socio de trabajadores – Personas y operaciones

Consiste en gestionar la contribución de los trabajadores y apoyarles en sus necesidades, desarrollando la involucración de los trabajadores, escuchando y atendiendo sus necesidades.

4. Agente de cambio – Personas y estratégico

Consiste en impulsar la cultura, gestionar el cambio y la evolución y aprendizaje de los equipos con una necesidad de comprender los cambios e hitos en la empresa y ayudar a los equipos a evolucionar de forma sostenible (Ulrich, 2004, pág. 147).

3.1.4 La gestión humana en los proyectos

De acuerdo con la séptima edición del PMBOK, un proyecto es:

Esfuerzo temporal que se lleva a cabo para crear un producto, servicio o resultado único.

La naturaleza temporal de los proyectos indica un principio y un final para el trabajo del proyecto o una fase del trabajo del proyecto. Los proyectos pueden ser independientes o formar parte de un programa o portafolio (Project Management Institute, 2021, pág. 4).

La participación de equipos y personas es transversal en un proyecto, es decir, que la gestión humana en los proyectos es un punto crítico para el cumplimiento de tareas, consecuentemente el éxito del proyecto.

En la séptima edición del PMBOK, que es la guía para el desarrollo y dirección de proyectos, la figura del director del proyecto y el equipo del proyecto ocupan un lugar destacado, con las siguientes definiciones:

Director del proyecto. Persona nombrada por la organización ejecutante para liderar al equipo del proyecto que es responsable de alcanzar los objetivos de este. Los directores del proyecto realizan una variedad de funciones, tales como facilitar el trabajo del equipo del proyecto para lograr los resultados y gestionar los procesos para entregar los resultados previstos y equipo de proyecto. Conjunto de individuos que realizan el trabajo del proyecto con el fin de alcanzar sus objetivos (Project Management Institute, 2021, págs. 4-5).

Los equipos y sus miembros son responsables por impulsar las tareas de un proyecto para que los avances sean efectivos y eficientes. La coordinación y el liderazgo del trabajo colectivo es la clave para el éxito de un proyecto. La coordinación del trabajo colectivo tiene gran participación en el éxito de los proyectos, puede ser centralizada o descentralizada, esto va a depender del perfil del líder y sus liderados. Los equipos que se autogestionan, poseen la coordinación descentralizada más indicada, que al contrario significaría una gestión centralizada. Una vez más la gestión humana es protagonista en la labor de cómo coordinar un proyecto.

Obtener información de los miembros del equipo del proyecto multidisciplinario que representan diferentes partes de la organización puede proporcionar una mezcla de perspectivas internas, establecer alianzas con unidades de negocio clave y alentar a los

miembros del equipo de proyecto a actuar como agentes de cambio dentro de sus áreas funcionales (Project Management Institute, 2021, pág. 14).

EQUIPO

Los equipos de proyecto están conformados por personas que poseen diversas habilidades, conocimiento y experiencia. Los equipos de proyecto que trabajan en colaboración pueden lograr un objetivo compartido de manera más efectiva y eficiente que las personas que trabajan por su cuenta.

- ▶ Los equipos de proyecto entregan los proyectos.
- ▶ Los equipos de proyecto trabajan dentro de las culturas y pautas organizacionales y profesionales, a menudo estableciendo su propia cultura "local".
- ▶ Un entorno colaborativo del equipo de proyecto facilita:
 - El alineamiento con otras culturas y pautas organizacionales,
 - El aprendizaje y desarrollo individual y de equipo, y
 - Las contribuciones óptimas para lograr los resultados deseados.

Fuente: (Project Management Institute, 2021, pág. 28)

Crear un ambiente colaborativo del equipo es una de las tareas del líder, por eso es fundamental que la gestión humana sea protagonista en las habilidades de liderazgo. La cultura de las organizaciones influye directamente en el entorno colaborativo, porque los equipos de los proyectos son influenciados por la cultura, al mismo tiempo los equipos pueden establecer sus propias culturas, asumiendo resultados colectivos. “Al fomentar entornos inclusivos y colaborativos, el conocimiento y la experiencia son intercambiados más libremente, lo que a su vez permite mejores resultados de los proyectos” (Project Management Institute, 2021, pág. 29). La integración, intercambio de información y el conocimiento individual va a ser resultado del ambiente colaborativo, consecuentemente generando beneficios para la organización y sus proyectos.

El esfuerzo colectivo del equipo del proyecto ofrece los resultados, beneficios y valor, en forma independiente de cómo se coordinen los proyectos. El equipo del proyecto puede

estar respaldado por funciones adicionales dependiendo de los entregables, el sector industrial, la organización y otras variables (Project Management Institute, 2021, pág. 13).

LIDERAZGO

Demostrar y adaptar comportamientos de liderazgo para apoyar las necesidades individuales y de equipo.

- ▶ El liderazgo efectivo promueve el éxito del proyecto y contribuye a los resultados positivos del mismo.
- ▶ Cualquier miembro del equipo de proyecto puede demostrar comportamientos de liderazgo.
- ▶ El liderazgo es diferente a la autoridad.
- ▶ Los líderes efectivos adaptan su estilo a la situación.
- ▶ Los líderes efectivos reconocen las diferencias en motivación entre los miembros del equipo de proyecto.
- ▶ Los líderes demuestran el comportamiento deseado en áreas de honestidad, integridad y conducta ética.

Fuente: (Project Management Institute, 2021, pág. 40)

En los proyectos el liderazgo efectivo y estratégico es resultado de la gestión humana. Es fundamental que el liderazgo fomente la creatividad, la visión, el entusiasmo, la motivación y la empatía para estimular mejores resultados para el proyecto. Independiente del rol, cualquier miembro del equipo puede ser un líder. El papel de la gestión humana es identificar los perfiles de líderes y potenciar las habilidades de las personas para generar motivación en el equipo hacia un objetivo común.

4 Metodología

4.1 Tipo de estudio

La intención del estudio descriptivo nace de un interés de mejorar la gestión humana de la empresa Ciproba, pero para lograr la mejora es necesario diseñar un área de Gestión Humana para el proyecto de internacionalización de la empresa, porque cuando el proyecto estaba en su fase de estudios y planeación fue identificada una brecha importante en la gestión humana. En el momento

en el que el área de Gestión Humana del proyecto este diseñada, será posible replicar el modelo para toda la empresa, el proyecto de internacionalización es el punto de partida para el desarrollo y diseño del área de Gestión Humana estratégica.

Este estudio y la investigación tienen un enfoque de carácter cualitativo, para que sea posible captar la realidad actual de la gestión humana de la empresa y comparar con modelos de gestión humana de empresas colombianas del mismo sector, que es el sector de agro alimentos.

Los modelos culturales se encuentran en el centro del estudio de lo cualitativo, pues son entidades flexibles y maleables que constituyen marcos de referencia para el actor social, y están contruidos por el inconsciente, lo transmitido por otros y por la experiencia personal (Sampieri, 2010, pág. 9).

La investigación se basa principalmente en la observación y análisis de la subjetividad que expresan los sujetos objeto de estudio. “En la mayoría de los estudios cualitativos no se prueban hipótesis, éstas se generan durante el proceso y van refinándose conforme se recaban más datos o son un resultado del estudio” (Sampieri, 2010, pág. 9). El investigador y el tema a ser estudiado tienen interacciones cercanas porque el investigador hace parte de proceso de gestión humana.

4.2 Sujetos participantes

Dada la conveniente accesibilidad y proximidad de los sujetos, el método utilizado para la selección de la muestra de la investigación es no probabilístico por conveniencia. Primero la empresa Ciproba y los líderes de área van a ser parte integral de la muestra para la investigación de cómo es el modelo actual de gestión humana y su percepción. Segundo, se identifican líderes de

gestión humana de empresas del sector de agro alimentos de Colombia, preferencialmente empresas que exportan, tienen operación o subsidiaria en otros países para comparar sus modelos.

Una vez seleccionados los participantes, es importante aclarar y respetar un acuerdo de confidencialidad con cada uno de ellos.

4.3 Instrumentos de recolección y medición

La metodología de recolección y medición que va a ser usada en el estudio e investigación son encuestas por cuestionarios y por escalas, direccionadas al equipo de líderes de la empresa Ciproba y empresas del sector de agro alimentos de Colombia. Para el desarrollo del cuestionario es necesario identificar categorías y subcategorías. Se identifican las categorías de acuerdo con los objetivos propuestos: metodologías y modelos de gestión humana de la empresa Ciproba, metodologías y modelos de gestión humana de las empresas del sector de agro alimentos de Colombia.

La recolección de los datos está orientada a proveer de un mayor entendimiento de los significados y experiencias de las personas. El investigador es el instrumento de recolección de los datos, se auxilia de diversas técnicas que se desarrollan durante el estudio. Es decir, no se inicia la recolección de los datos con instrumentos preestablecidos, sino que el investigador comienza a aprender por observación y descripciones de los participantes y concibe formas para registrar los datos que se van refinando conforme avanza la investigación (Sampieri, 2010, pág. 13).

Tabla 2 Objetivos específicos y sus respectivas fases

| | OBJETIVOS | FASES |
|---|--|---|
| 1 | Diagnosticar internamente el proceso actual de gestión humana de la organización. | 1 - Diagnóstico y análisis de la realidad de la empresa. 2 - Encuestas, para medir la opinión de los colaboradores y otra para medir la opinión de los líderes de área. 3 - Generar informe para análisis de datos |
| 2 | Identificar y comparar modelos de gestión humana existentes a nivel teórico y del mismo sector exportadora de alimentos. | 1 - Encuestas dirigidas a líderes de talento humano (también puede ser dirigida a líderes de área) a empresas del mismo sector (en Colombia) 2 - diagnóstico, análisis, compilar y comparar datos 3 - Generar informe para análisis de datos |
| 3 | Proponer y diseñar el área de gestión humana para la empresa de acuerdo con los análisis del concepto teórico y hallazgos de la investigación. | 1 - diagnóstico, análisis, compilar y comparar datos de las encuestas de los objetivos 1 y 2. 2 - Comprender modelos de gestión humana 3 - Adaptar modelos de gestión humana (teoría), realidad actual de las empresas y de las empresas encuestadas. 4 - Construcción y desarrollo del área de gestión humana en el proyecto de internacionalización. |

Fuente: Elaboración propia

La obtención de datos es a través de encuestas de carácter cualitativo dirigida a la empresa Ciproba y sus líderes de área y empresas colombianas del sector de agro alimentos, con el objetivo de identificar las metodologías y modelos de gestión humana utilizados para su debida comprensión y aplicación en el proyecto de internacionalización de la empresa Ciproba.

4.4 Procedimiento

El procedimiento es un estudio de caso con enfoque en la gestión humana del proyecto de internacionalización de la empresa Ciproba, dividido en etapas o fases. La primera fase es la profundización con la búsqueda de referencias que soporten la investigación, la segunda fase es la construcción de la herramienta para aplicar en el trabajo de campo, la tercera fase es la recolección de la información, obtención y compilación de datos, análisis y comparación de la información obtenida para el desarrollo de conclusiones. Al mismo tiempo es importante hacer un análisis comparativo de la gestión humana de la empresa Ciproba con las empresas colombianas del sector de agro alimentos.

5 Análisis de resultados

De acuerdo con los hallazgos obtenidos en la herramienta, se procede a analizar los resultados teniendo en cuenta cada uno de los objetivos planteados en la presente investigación, el primero de ellos hace referencia al diagnóstico de los procesos actuales de gestión humana en las organizaciones objeto de análisis, a partir de la percepción de líderes y colaboradores, teniendo en cuenta que a partir de esta información se podrá obtener elementos para proponer el área de Gestión Humana en la empresa exportadora de alimentos con miras a la expansión internacional.

5.1 Procesos de gestión humana al interior de las organizaciones

5.1.1 Análisis de la percepción de Líderes en empresas colombianas

De acuerdo con los resultados obtenidos, uno de los primeros hallazgos sobre los líderes de las empresas colombianas es que poseen una visión del significado de la gestión humana desde dos perspectivas: El manejo adecuado del personal que comprende, desempeño, desarrollo y apoyo de habilidades y destrezas que impactan las operaciones de la compañía; y por otro lado, como el área intermediaria que tiene como fin todas aquellas actividades asociadas con la atracción, selección y retención de los colaboradores, siendo la primera un enfoque más humanístico y la segunda más administrativo.

Estas dos perspectivas nos muestran que la ejecución de los líderes dentro de la gestión humana de las organizaciones se basa en entender esta área como una extensión para la consecución de objetivos a partir del impulso al sentido de pertenencia, desarrollo de un ambiente laboral saludable, promoción de habilidades, destrezas personales y generación de bienestar laboral, todos

estos aspectos reconocidos por ser recursos claves para los planes de internacionalización de cada empresa, con una representación de 58.8% de los encuestados.

Así mismo, un segundo hallazgo clave se ve representado en los procesos implementados para la identificación de necesidades en la formación de un equipo de trabajo, donde se evidencia en su mayoría no contar con un proceso o documentación formal, ya que cada proceso realiza evaluaciones internas de manera empírica y una lista de objetivos donde con base a ello se evalúan las necesidades presentadas, pero sin ninguna estandarización.

Esto conlleva a los equipos a enfrentarse a una serie de retos en un proceso de internacionalización, donde un 50% de los encuestados manifiesta que la adaptación a la legislación de cada país es uno de sus mayores desafíos y un punto en el cual el recurso humano se vuelve indispensable para entrenarse y asimilar rápidamente estas legislaciones para llevar a cabo todas las operaciones de la compañía; y por otro lado, un 37.5% manifiesta que la escasez de directivos con perfil internacional es una variable condicional importante para el desarrollo de actividades de internacionalización, lo cual hace que las compañías contemplen mucho más la contratación de personal internacional del país objetivo al que desean ingresar, con el fin de evitar reprocesos y contar con un perfil que ya está entrenado y con experiencia.

En esta misma línea, los factores críticos identificados siguen viéndose reflejados en contar con un personal adecuado en un 64.7% según los encuestados, ya que las compañías hoy en día buscan eliminar reprocesos y entrenamientos muy extensos, lo que ha llevado a que gran parte de las empresas incluyan en sus equipos, por lo menos un miembro internacional, que tenga la visión y el conocimiento adquirido del mercado objetivo y que empalma con otro factor identificado sobre el análisis del mercado a profundidad con un 50%.

Dentro del proceso de una introducción a un mercado internacional, la relación entre los líderes y sus colaboradores para minimizar estos factores críticos y obtener operaciones exitosas

es fundamental, es aquí donde se presenta un tercer hallazgo enfocado a las relaciones que la totalidad de los encuestados expresan, deben ser: buenas, cercanas y respetuosas; y así mismo como líderes la aceptación de las críticas en una escala del 1 al 5 se sitúa en 5 con un 52.9%. Variables interesantes para tomar en cuenta, ya que un proyecto de internacionalización requiere de desarrollo en el tiempo, manejo de habilidades, recursos, además de buena comunicación y cercanía, lo que se vuelve en muchas ocasiones condicional para avanzar en ello. Es por esto que los líderes buscan fomentar la interacción y la sinergia entre el grupo a través de talleres sobre mindfulness, reuniones de planeación y focus group, espacios ideales para comprender las perspectivas, inquietudes y avances de los colaboradores. Todo esto llevado a cabo semanalmente por un 47.1% de los encuestados y mensualmente por un 41.2% de los encuestados.

Conforme a lo anterior, el incentivo al cumplimiento de tareas de estas organizaciones se da por medio de plan de incentivos a largo plazo como tiempo compensatorio, transparencia en la presentación de objetivos a cumplir, entrega de confianza, exaltando casos de éxito en público, bonos y beneficios extralegales y algunos premios.

Por otro lado, el liderazgo además exige una autoevaluación de desempeño, aceptación de las críticas y manejo del personal, también requiere evaluar constantemente a su equipo de trabajo a través de sus fortalezas y debilidades para así potenciarlos y llevarlos a la mejora continua, que se verá plasmada en un proyecto de internacionalización engranado y eficiente. Según la encuesta, los líderes expresan que dentro de las fortalezas de sus colaboradores se resaltan: el alto compromiso, resiliencia, pasión por lo que se hace, pensamiento crítico, empatía, proactividad, atención al detalle y recursividad; y algunos aspectos por mejorar como: el salir de su zona de confort, poca experiencia en algunos temas, comunicación asertiva, frustración y aceptación de críticas constructivas, puntos de mejora que se deben revisar constantemente y generar acciones para disminuirlas gradualmente en el impacto de un proyecto internacional.

En definitiva, las compañías encuestadas muestran no contar con una estandarización formal y rigurosa sobre el proceso humano entre el líder y su equipo en un proyecto de internacionalización, sin embargo, esto no quiere decir que algunos de ellos no cuenten con planes o espacios enfocados en desarrollo del talento humano, solo que no de manera regular y exigida. Las empresas son conscientes de que el capital humano es crucial para llegar a su objetivo y realizan y reconocen acciones para mantener a su equipo motivado y capacitado para lograrlo. Pero no dejan de lado la consideración de tener un equipo multicultural que les garantice experticia y acompañamiento por lo menos en la fase de introducción o investigación del mercado.

5.1.2 Análisis de la percepción de Líderes en Ciproba

Igualmente, al conocer la percepción de los líderes de Ciproba, se evidencia que no cuentan con el conocimiento de una metodología y una estructura clara de gestión humana dentro de sus procesos, lo que se representa en un 80%; así mismo, consideran que la selección de personal es pensada en los proyectos de internacionalización de la compañía. Sin embargo, no hay identificación clara de necesidades para la formación de un equipo de trabajo, lo cual genera un reproceso dentro la planificación, estructuración y ejecución de proyectos y actividades de cada área.

Por otro lado, dentro de la construcción de la relaciones y ejecución de actividades para el cumplimiento de objetivos en el proyecto de internacionalización, hay una clara evidencia de que la interacción y la dirección adecuada de un líder deben ir mano a mano y en sinergia para lograr el éxito de una buena ejecución y eficacia en equipo, lo cual según la encuesta representa una interacción excelente del 100% de los líderes, quienes en su totalidad expresan apoyar el logro de las metas de su equipo a través de sus habilidades en la gestión del personal, cuya calificación en

una escala del 1 al 10 fue 10, significando grandes destrezas para el desarrollo de cualidades blandas y duras de los integrantes de su proceso.

Dentro de un análisis más humanístico, el equipo de líderes de Ciproba posee cualidades muy positivas de colaboración, interacción, soporte y sobre todo mejora conjunta y continua; sin embargo, dejan a la deriva la estandarización del manejo de su personal por medio de una metodología clara, lo cual lo convierte en un manejo empírico, sin fundamento y muy volátil, lo que puede llevar a su equipo a la confusión y al reproceso de actividades. Lo anterior se menciona ya que el proceso de establecimiento de objetivos se da solo por los objetivos macro de la empresa y se monitorea por medio de softwares, reuniones periódicas y balance score card, pero no se soporta en una metodología alguna de gestión de personal y habilidades adecuada, lo cual nuevamente lleva a un manejo empírico.

El 60% de los líderes considera que el manejo de las críticas en una escala del 1 al 5 se encuentra en 4 y el 100% actúa según los comentarios y sugerencias de su equipo, de igual manera, un 60% considera que delega tareas algo bien y las delega con base a las fortalezas y debilidades de su equipo, aprovechando y sacando potencial a sus puntos fuertes, esta consciencia sobre las destrezas del personal ha llevado al enfoque de los planes y cumplimiento de objetivos enfocados con base a su experiencia y fortalezas; pero de la misma forma no se deja a la de lado la mejora continua para llegar a forjar una integralidad y complemento total del equipo.

Algunas apreciaciones personales de los líderes son la necesidad de una medición efectiva a través de la creación de un sistema de puntos basado en el cumplimiento de actividades y el uso de una metodología contundente y eficiente para ello. Así mismo, expresan que tener un equipo a cargo ha significado adquirir conocimientos y bases para transmitir a cada uno de sus integrantes y de ese modo crear un valor de lealtad y confianza para el proceso. Lo anteriormente mencionado

lleva al desarrollo de habilidades gerenciales, financieras y de comunicación asertiva como factores clave para seguir la línea de la mejora continua.

En términos generales, el equipo de líderes de Ciproba cuenta con las actitudes y aptitudes ideales para guiar a sus procesos de manera consciente, justa y efectiva. Sin embargo, no hay un panorama claro de cómo aplicar la gestión humana para ellos, ni mucho menos una metodología idónea para llegar a través de la gestión humana al cumplimiento de objetivos en un proyecto de internacionalización, lo cual hace que los rumbos sean constantemente cambiantes y en cierto punto desconcertantes para los miembros de su proceso, llevado a momentos de desmotivación, frustración y cansancio de ellos.

5.1.3 Análisis de la percepción de Colaboradores en Ciproba

Por otro lado, el ambiente y la cultura general para los colaboradores de Ciproba, según los resultados de la herramienta, se ve representados por medio de actividades de recordación, programas sostenibles de participación, capacitaciones, apoyo de gestión humana y mejora de la comunicación asertiva; todas estas acciones que se consideran mejoras continuas dentro de la cultura y el ambiente laboral de la compañía. Así mismo, comunicaron que superaron con éxito desafíos laborales como entrega de tareas con lo que cuenta la compañía, cambios de metodología en el trabajo, ejecución de proyectos, exportaciones a nuevos destinos, comunicar sus pensamientos a su jefe inmediato y creer en sus capacidades; puntos que se pueden revisar y entender desde dos perspectivas de enfoque, algunos más encaminados a las habilidades duras y otras habilidades blandas. Lo que indica un equipo comprometido con la resolución de situaciones no solo del día a día, sino también comportamental que influyen en la toma de decisiones y acciones de cada actividad realizada.

Teniendo en cuenta lo anterior, un 70% de los encuestados se visualiza trabajando en la empresa en los próximos 3 años y un 100% afirma estar satisfecho con los beneficios otorgados por la misma, evidenciando un equipo dispuesto y a gusto para seguir trabajando en el tiempo en Ciproba. Sin embargo, un 50% de los empleados considera que, aunque hay muchos beneficios, la oportunidad de crecer en la organización es muy limitada y no de manera inmediata, lo cual puede ser un factor que lleve a la desmotivación y búsqueda de otras oportunidades a mediano plazo.

En cuanto a la comunicación y las relaciones con su equipo y jefes, el 50% del personal manifiesta llevarse bien con sus compañeros, siendo 9 su calificación en una escala de 1 a 10; al igual que un 50% manifiesta sentirse cómodo comunicándose con su jefe directo. Las apreciaciones de los colaboradores con la compañía son bastante altas y positivas, pero hay algunas variaciones sobre sus jefes, como lo es contar con la experiencia adecuada, un 70% considera que cuenta con la experiencia apropiada, frente a un 30%, al igual que la valoración de sus ideas 40% está totalmente de acuerdo y un 40% medianamente de acuerdo. Es aquí donde se empieza a desequilibrar la balanza, dejando ver que muchas veces su equipo no se siente seguro y respaldado por su jefe inmediato.

El reconocimiento recibido tiene una apreciación media-baja, siendo 7 en una escala del 1 al 10. Al igual que una visión poco clara y contundente de los objetivos de la organización. Aquí hay factores estratégicos desprendidos de lo operacional, ya que la gerencia tiene una perspectiva más de planeación que de seguimiento y reconocimiento en lo procedimental de las operaciones en cada equipo, con lo cual explica el por qué los colaboradores tienen una perspectiva lejana, de poco acercamiento y variable de la gerencia con sus áreas. Sin embargo, pese a esto, el 70% del equipo exalta seguir comprometido con el crecimiento de la compañía.

En ámbitos generales, la relación colaboradores – Ciproba, sin duda tiene un lazo de construcción y perseverancia bastante evidente, pero hay algunas variables en sus dirigentes que

hacen que el equipo de colaboradores en muchas ocasiones se sienta desmotivado, principalmente por factores actitudinales y comportamentales de las personas que están fuera del control y son difíciles de manejar y corregir.

5.1.4 Comparativo de los Modelos de gestión humana

Tabla 3 Comparativo de los modelos de gestión humana

| Modelo | Definición y características | Funcionalidad |
|--------------------------|---|---|
| Modelo de Dessler | Este modelo se define como todas aquellas implementaciones prácticas y políticamente necesarias para manejar los asuntos que tienen que ver con las relaciones humanas del trabajo administrativo; específicamente se trata de reclutar, evaluar, capacitar, remunerar y ofrecer un ambiente seguro y equitativo para los empleados de la compañía. | Puede ser un gran apoyo a la hora de reclutar e incorporar personal a la compañía que sea idóneo para un proceso de internacionalización y todas sus subyacentes que resulten beneficiosas para su crecimiento laboral y personal. |
| Modelo de Simón L. Dolan | Recalca la importancia de definir actividades de éxito en las acciones de recursos humanos dentro de un proceso de internacionalización, enfocándose tanto en temas individuales/ grupales, en aspectos actitudinales, comportamentales y de rendimiento; como en temas organizativos de estandarización de | Aplicable en la evaluación, elección y conformación del personal conforme a los objetivos de internacionalización y expansión de la compañía, siempre partiendo desde el individuo hasta los requerimientos gerenciales y estratégicos. |

| | | |
|---|---|---|
| | actividades y procesos en otros países. | |
| Modelo de planeación de RR.HH. | Desarrollo del talento humano para alcanzar los objetivos de internacionalización desde la contratación hasta la retribución económica y emocional. Además, divide la internacionalización desde variables de RR.HH., en cuatro etapas: etapa 1 contratación, nacional e internacional, etapa 2 práctica de exportación de personal, etapa 3 de control y seguimiento. Dentro de todas estas etapas también se evalúa la distribución funcional del personal, factores personales, educación, desempeño y objetivos de los empleados. | Estandarización de etapas a la hora de contratar, exportar personal y seguimiento individual e impacto a la compañía. |
| Modelo de los 4 roles de RR.HH. de Dave Ulrich. | Expone la implementación de 4 roles y 16 responsabilidades. Rol de socio estratégico con plan estratégico, business partner, cultura e imagen; rol de agente de cambio con reclutamiento, diseño organizacional, encuestas y plan de acción, mediciones de desempeño, formación y desarrollo. Con enfoques estratégicos al futuro, orientación a procesos, orientación a personas y enfoque operativo. | Soporte para evaluar la distribución funcional del personal, factores personales, educación, desempeño y objetivo de los empleados. |

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo a lo anterior, los cuatro modelos se diferencian en su proceso de implementación dentro de las compañías, ya que algunos se dividen en etapas, mientras que otros se centran solo en el factor de impulso individual. Sin embargo, la sinergia entre los objetivos estratégicos de internacionalización de la compañía y las aptitudes y actitudes de los colaboradores son algo que todos tienen en común para lograr el éxito en la internacionalización y a su vez en el crecimiento positivo personal y laboral del colaborador participe. El modelo de Dessler se involucra desde el proceso de reclutamiento de personal, el cual asegura realizar pruebas que permitan corroborar que son aptos para enfrentarse no solo a desafíos laborales, sino también multiculturales; por otro lado, el modelo de Simón L Dolan hace énfasis a la conformación del personal para la consecución de objetivos, muy de la mano al modelo anteriormente mencionado, que incluso pueden aplicarse en un orden conjunto. Consecuente a estos, el modelo de planeación de RR.HH. se centra en estandarizar las etapas que vive el personal dentro de un proceso de internacionalización y aún más que ello, en el seguimiento requerido para velar por la integridad del colaborador y el cumplimiento de objetivos de la compañía. Para una comercializadora internacional es de vital importancia contar con modelos que soporten al personal cualificado para lograr el crecimiento de sus negocios internacionales y el cumplimiento de sus objetivos, durante este proceso se presentan obstáculos que buscan mitigarse con dichos modelos, que hagan que el cumplimiento de tareas sea más práctico para el capital humano, partiendo de una delegación consciente con base a las capacidades de los empleados y modo de operación de la empresa.

5.2 Propuesta de un área de Gestión Humana de acuerdo con los resultados obtenidos

De acuerdo a los resultados obtenidos en las encuestas realizadas, se propone estructurar y estandarizar de manera más rigurosa el área de Gestión Humana de la empresa Ciproba a través de la implementación de un modelo que se adecúe a las estrategias empresariales de internacionalización de la empresa y a las capacidades y aptitudes de los colaboradores que cumpla con variables mencionadas en los modelos anteriores, tales como: contar con un proceso de reclutamiento y selección con evaluaciones policéntricas que permita escoger, encaminar y gestionar al colaborador a un ambiente multicultural con retos laborales en diferentes países; acompañar y desarrollar las habilidades de los colaboradores dentro del esquema de un mercado extranjero, no solo sus habilidades duras, sino también sus habilidades blandas, donde siempre el colaborador se vea retribuido salarial y emocionalmente, positivo para él y la empresa; así mismo, un seguimiento medible de la ejecución de actividades a la par de la influencia personal de este dentro del proceso y la generación de planes de acción, feedbacks y reestructuración operativa, si es necesaria, que ayude a futuras experiencias y operaciones.

Considerando los resultados obtenidos y tras una evaluación de las necesidades de la organización, respaldados por la metodología OKR que sostiene que los objetivos relacionados con el talento en una empresa en proceso de internacionalización son variados y deben contribuir a la efectividad global de la organización, a través de los siguientes medios: facilitar el logro de objetivos y metas en un plazo definido, mediante actividades concretas y realizables; proveer empleados capacitados y motivados, así como gestionar los cambios necesarios. Siguiendo esta premisa, se presenta la siguiente propuesta para la administración del desarrollo del talento humano en la empresa.

El proceso se dará inicio con la implementación del procedimiento correspondiente para la selección y contratación de personal, el cual tomará en consideración los requisitos asociados a la expansión internacional de la compañía. Este proceso quedará documentado en una serie de pautas que establecerán cómo llevar a cabo esta actividad de manera ordenada, identificando los responsables de cada etapa, detallando los pasos a seguir en cada proceso y documentando los recursos físicos o digitales que respaldan estas acciones.

Para ejecutar este proceso de manera adecuada, es necesario que el sector administrativo de la empresa ajuste los perfiles de los cargos y los manuales de funciones correspondientes, con el fin de complementar la propuesta actual para la administración del desarrollo del talento humano. En este punto, se incluirán los formularios necesarios para facilitar la ejecución de esta área.

Después de concluir el proceso de selección y contratación de personal, se procederá a explicar de manera detallada cada uno de los procedimientos y técnicas recomendadas para su implementación en el ámbito de la gestión de recursos humanos. El propósito es mejorar los procesos administrativos a través de estas técnicas y, de igual forma, impactar positivamente en la eficiencia y efectividad de la organización.

En el proceso de formación y capacitación se brindará al empleado la información suficiente para el buen desempeño del trabajo en la compañía, se hace con el objetivo de que el personal que ocupe un puesto en la empresa cuente con el conocimiento necesario para desempeñar bien las actividades que se dejan a su cargo y de esta forma agilizar actividades y maximizar la calidad en los procesos.

La capacitación es una herramienta importante dentro de la conformación de un área de Gestión Humana, ya que agrega valor al trabajador, a la empresa y al cliente, puesto que con empleados entrenados y capacitados los procesos serán más eficaces y llevarán a que la empresa sea más

competitiva y los clientes muestren una mayor satisfacción en la adquisición de un bien o servicio. Pero hay que tener en cuenta que la capacitación no solo modifica los patrones de cómo hacer las cosas, sino que también modifica el comportamiento en los empleados, es por esto que es necesario conocer la importancia del impacto de la capacitación en el comportamiento y eficiencia:

Tabla 4 Propuesta de capacitación de los colaboradores

| | | |
|--------------|-------------------------|--|
| Capacitación | Comunicación de datos | Ampliar el entendimiento de los individuos: datos acerca de la entidad, sus artículos o servicios, pautas y principios, normativas y atención al cliente. |
| | Fomento de destrezas | Elevar las aptitudes y competencias: instruir en la realización y desempeño de labores, gestión de equipos, maquinaria y herramientas. |
| | Desarrollo de actitudes | Fomentar o ajustar conductas: alteraciones en actitudes desfavorables y propicias, junto con una mayor percepción y sensibilidad hacia individuos y clientes tanto internos como externos. |
| | Construcción de ideas | Elaborar pensamientos e ideas con el propósito de asistir a las personas en la reflexión desde una perspectiva amplia y global. |

Fuente: Elaboración propia

Después de considerar un programa de capacitación como aliado para el cumplimiento de la metodología OKR, se diseñan capacitaciones que le den respuesta a las necesidades globales de la compañía y se implementa una evaluación en el desempeño de ellas. Algunos niveles necesarios de medición: evaluaciones de desempeño, plan de carrera, diseño de cargos de acuerdo con el proyecto de internacionalización de la empresa, gestión del desempeño.

6 Conclusiones

Tras analizar las diferentes encuestas realizadas, se observa un factor clave significativo para el éxito de la gestión humana en el proyecto de internacionalización, y es la implementación organizada y clara de una metodología como el método OKR, el cual, como lo menciona en sus siglas en inglés “Objectives and Key Results”, se utiliza para definir y gestionar metas, a través de objetivos simples y la medición de resultados o acciones claves del equipo. Es así como la empresa por medio de los líderes de cada proceso creará, guiará y controlará todo el paso a paso de la implementación correcta de esta metodología, adaptándose claramente a las necesidades y visión de cada uno.

De esta manera, la integración entre esta metodología, las actitudes y aptitudes de los líderes y sus equipos llevarán a la sinergia que se necesita a la hora de expandir internacionalmente un producto o servicio, pues se llevará a cabo un desempeño y ejecución organizado de trabajo. Aquí también radica la importancia de la capacitación del personal de recursos humanos en un área que se denomine o resulte en recursos humanos internacionales, que vaya acorde al modelo, ideas y exigencias de negocio de Ciproba y no solo se enfoque en reclutar, seleccionar e integrar personal, sino que también tenga la tarea de entrenar a los colaboradores como personas aún más competentes para enfrentarse a un ámbito y exigencias internacionales.

Por medio de las encuestas se comprendió la importancia de estandarizar la relación entre recursos humanos y procesos para llegar a renovar y revalorizar el capital humano como unas de los activos más valiosos de la compañía. Por medio del método OKR se hace posible la gestión exitosa del personal en los negocios internacionales, sin la necesidad de movilizar a corto o mediano plazo a los colaboradores de un país a otro, si no a través de la efectividad y buen manejo de este plan, acompañado de capacitación y entrenamiento en temas carentes.

Sin embargo, como se analizó en la literatura según autores, la flexibilidad es un factor de peso para los colaboradores, es decir, asignaciones altas e importantes con un involucramiento enriquecedor, tanto a nivel laboral, como de tiempo y reconocimiento. Al igual que el reto de internacionalización sea una experiencia acogedora y gratificante, dándole valor a su trabajo y convirtiéndolo en aspecto fundamental para la consecución de objetivos.

Mediante una metodología efectiva, el área de recursos humanos se encargará de ejecutar y llevar a cabo los estándares establecidos para un proceso de internacionalización a través de políticas para una mejor gestión del trabajador. Todo esto será posible si se realiza de manera constante, formándose sobre las nuevas prácticas de negocio y realizando un seguimiento organizado que será determinante para obtener una mayor eficiencia y mayor competitividad de la empresa.

Referencias

- Becker, G. (2002). El concepto de "satisfacción en el trabajo" y su proyección en la enseñanza. *Capital Humano*, Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=228582>
- Castillo, J. L. (Noviembre de 2004). Factores determinantes y críticos en empresas de servicios, para la obtención de ventajas competitivas sostenibles y transferibles a estrategias de globalización: un análisis de la industria del software. 93. Obtenido de <https://rua.ua.es/dspace/handle/10045/2297>
- Cejas, M. Vasquez, Galo; Chirinos, N; Hernández, G.; Sandoval, L.; Lozada, B.; Anzola, A. (2015). *Administración de recursos humanos. La arquitectura estratégica de las organizaciones*. Obtenido de <http://repositorio.espe.edu.ec/bitstream/21000/13757/1/978-9942-765-04-8%20ADMINISTRACI%C3%93N%20DE%20RECURSOS%20HUMANOS%20LA%20ARQUITECTURA%20ESTRAT%C3%89GICA%20DE%20LAS%20ORGANIZACIONES.pdf>
- Cejas, M. Vasquez, Galo; Chirinos, N; Hernández, G.; Sandoval, L.; Lozada, B.; Anzola, A (2015). *Administración de recursos humanos. La arquitectura estratégica de las organizaciones*. Publicaciones científicas - Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE. <http://repositorio.espe.edu.ec/bitstream/21000/13757/1/978-9942-765-04-8%20ADMINISTRACI%C3%93N%20DE%20RECURSOS%20HUMANOS%20LA%20ARQUITECTURA%20ESTRAT%C3%89GICA%20DE%20LAS%20ORGANIZACIONES.pdf>
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. DE C.V.
- Dessler, G. (2009). *Administración de recursos humanos*. Pearson Prentice Hall.
- Dessler, G. (2011). *Administración de recursos humanos. Enfoque Latinoamericano*. Pearson Prentice Hall.
- Dinsmore, P. &.B. (Julio de 2018). *Google Academics*. Obtenido de Human resources assignment practices in multiple projects organization in ethiopia. a case of federal.
- Dinsmore, P. &.-B. (Julio de 2010). *The AMA Handbook of Project Management*. AMACOM

Dolan, S.L.; Valle, R. ; Jackson, S. & Shuler, R. (2007). *La gestión de los recursos humanos cómo atraer, retener y desarrollar con éxito el capital humano en tiempos de transformación*. Mc Graw Hill.

Dolan, S.L.; Valle, R. ; Jackson, S. & Shuler, R. (2007). *La gestión de los recursos humanos cómo atraer, retener y desarrollar con éxito el capital humano en tiempos de transformación*. McGraw-Hill/Interamericana.

Domínguez, M. B. (30 de Noviembre de 2007). El capital humano internacional como fuente de ventaja competitiva. Obtenido de <https://journals.aom.org/doi/abs/10.5465/3069366>

Duncan, L. L. (Febrero de 2011). La orientación al servicio, los roles y la formación de los mandos intermedios en las organizaciones de servicio. *Cuadernos , empresa y humanismo*, núm. 114.

García Solarte, G. M. (2018). Los macroprocesos: Un nuevo enfoque al estudio de la Gestión Humana. *Pensamiento y Gestión*, núm. 26.

Gómez Mejía, L.; Balkin, D. & Cardy, R. (2008). *Gestión de recursos humanos*. Pearson Prentice Hall. .

Hall, E. T. (1976). *Beyond Culture*. Anchor Books Doubleday.

Hernández, G. C., Valencia, J. C. & Giraldo, C. M. (2007). La gestión humana en Colombia: características y tendencias de la práctica y de la investigación. *Estudios Gerenciales*, 23(103), 39-64.
doi:10.1016/S0123-5923(07)70009-8

Hernández, J. S. (2018). La teoría de los recursos y las capacidades. Un enfoque actual en la estrategia empresarial. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es>

Hernández, I.P; Parra, M.A. & Vargas, M. N. (2010). La auditoría del talento humano en organizaciones medianas del sector industrial dedicadas a la fabricación de muebles Obtenido de <http://biblioteca.usbbog.edu.co:8080/Biblioteca/BDigital/37852.pdf>

Laines Alamina, C.I.; Guajardo-Muñoz, L. T. & Tavizón-Salazar, A. (2016). Gestión de capital humano en un entorno internacional: descripción y análisis. *Latindex*, núm. 1.
<http://www.web.facpya.uanl.mx/vinculategica/Revistas/R3/339%20-%20346%20-%20Gestion%20de%20capital%20humano%20en%20un%20entorno%20internacional%20descripcion%20y%20 analisis.pdf>

- Marulanda Velásquez, A. C. (2018). Propuesta de aplicación de un sistema de gestión humana para una pyme del sector químico en Colombia. [Tesis de Grado Universidad EAFIT]. Obtenido de <https://repository.eafit.edu.co/handle/10784/12511>
- Matsuo, M. (s.f.). Japanese management Theory Zero not Theory Z. Obtenido de <https://www.yourarticlelibrary.com/motivation/william-ouchis-theory-z-of-motivation-features-and-limitations/28024>
- Mercado, L. M. (2018). Investigación y propuesta para el area de gestión humana en la organización Makaia. Obtenido de <https://repository.eafit.edu.co/handle/10784/13717>
- Montoya Agudelo, C. & Boyero Saavedra, M. (Julio de 2007). El recurso humano como elemento fundamental para la gestión de calidad y la competitividad organizacional. Obtenido de <https://www.biblioteca.hegoa.ehu.es>
- Montaño, J. Q. (13 de Noviembre de 2020). La formación en la teoría del capital humano: una crítica sobre el problema de agregación. Obtenido de https://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S2448-66552020000100239&script=sci_arttext
- Narvaez, A. P., & Perez, M. J. (2018). *El Proceso de Internacionalizacion de un Proyecto Empresarial*. Cádiz: Catedra de Emprendedores Universidad de Cádiz. Obtenido de <https://emprendedores.uca.es/wp-content/uploads/2018/02/7-proceso-internacionalizacion.pdf>
- Noguera, J. M. (Febrero de 2015). La gestión del talento humano en las empresas colombianas, una forma de hacerle frente al fenomeno de la globalización económica. Obtenido de https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/13766/ENSAYO%20FINAL%20JOSE%20MARIA%20MARCOS%20NOGUERA%20ROSERO_PARA%20imprimir.pdf;jsessionid=3DEB81B5999E2D3698B79063444CB5EF?sequence=2
- Project Management Institute (2021). *PMBOK - Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos - Séptima Edición y El Estándar para la Dirección de Proyectos*. Project Management Institute, Inc.
- Ríos, J. G. (2008). Gestión Humana: Tendencias y Perspectivas. *Estudios Gerenciales*, núm. 107. Obtenido de http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0123-59232008000200006

- Rodríguez Ramírez, A. (Junio de 2009). Nuevas perspectivas para entender el entendimiento empresarial. *Pensamiento y Gestión*, núm. 26. Obtenido de http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1657-62762009000100005
- Rodríguez, M. V. (2 de Julio de 2005). El capital humano, otro activo de su empresa. *Entramado*, vol. 1, núm. 2. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/2654/265420471004.pdf>
- Ruiz, J. A. (2021). Tendencias de las prácticas de gestión humana en la gerencia estratégica contemporánea. Obtenido de www.fesc.edu.co
- Sampieri. (2010). *Metodología de la investigación*, 5 ed. McGraw-Hill / Interamericana Editores, S.A. DE C.V.
doi:https://www.academia.edu/23889615/_Hern%C3%A1ndez_Sampieri_R_Fern%C3%A1ndez_Collado_C_y_Baptista_Lucio_M_P_2010_
- Sánchez Vidal, M. E.; Sanz Valle, R & Barba Aragón, M. I. (2005). La repatriación de los trabajadores en la empresa internacional. Propuestas de investigación. *Investigación Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, vol. 11, núm. 2. Obtenido de Dialnet-
[LaRepatriacionDeLosTrabajadoresEnLaEmpresaInternac-1357943.pdf](http://www.dialnet.org/urn/urn:dialnet:LaRepatriacionDeLosTrabajadoresEnLaEmpresaInternac-1357943.pdf)
- Schultz, T. (2006). Investment in Human Capital. *The American Economic Review*, 51(1), 1-17.
<https://www.ssc.wisc.edu/~walker/wp/wp-content/uploads/2012/04/schultz61.pdf>
- Solarte, M. G. (2009). *Los macro-procesos un nuevo enfoque en el estudio de la gestión humana*. Obtenido de http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1657-62762009000200006
- Ulrich, D. (2004). *Recursos humanos champions*. Ediciones Granica S.A.
- Valencia, J. C. (Diciembre de 2010). Gestión humana en la empresa colombiana: sus características, retos y aportes. Una aproximación a un sistema integral. Obtenido de http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0120-35922010000200002
- Villares, O. d. (2008). El valor económico de la educación a través del pensamiento económico en el siglo XX. *Revista de la Educación Superior*, vol. 37, núm. 147. Obtenido de https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0185-27602008000300004

