

PRACTICAS DE GESTION HUMANA EN SISTEMAS DE PRODUCCIÓN DE LECHE EN COLOMBIA ^a

HUMAN MANAGEMENT PRACTICES IN MILK PRODUCTION SYSTEMS IN COLOMBIA

Velez Montoya, A.M.*; Monsalve Ruiz, M.; Angarita Suarez, C. ; Restrepo Escobar, F.E.

*Politécnico Colombiano Jaime Isaza Cadavid. Facultad de Ciencias Agrarias. Carrera 48 # 7-151, C.P. 05001. Medellín-Colombia. *Autor de correspondencia: ferestrepo@elpoli.edu.co*

Fecha de envío: 08, enero, 2023

Fecha de publicación: 16, diciembre, 2023

Resumen:

En el presente artículo se indagó sobre las variables que obstaculizan o facilitan la gestión de personas en sistemas de producción de leche. El objetivo de la investigación consistió en caracterizar las prácticas de gestión humana en unidades productoras de leche del municipio de Santa Rosa de Osos – Colombia. El estudio es de carácter exploratorio y descriptivo con un diseño cuantitativo; se utilizó como instrumento de recolección de información una encuesta con escala tipo Likert que se aplicó a una muestra de 17 administradores y 62 operarios. La información recopilada se procesó a través del software estadístico R-Project. Se encontró que las organizaciones objeto de estudio no cuentan con procesos formales de selección de personal, evaluación del desempeño, capacitación, remuneración y seguridad y salud en el trabajo. Con la información obtenida, se diseñó un modelo de gestión del talento humano para las pequeñas y medianas empresas del sector lechero, el cual se plasmó en una cartilla digital que fue distribuida a los productores y se socializó a la comunidad académica.

Palabras clave: Gestión humana, Procesos, Producción lechera, Condiciones de trabajo, bienestar laboral.

Abstract:

This article investigated the variables that hinder or facilitate the management of people in milk production systems. The objective of the research was to characterize human management practices in milk production units in the municipality of Santa Rosa de Osos - Colombia. The study is exploratory and descriptive in nature with a quantitative design; A survey with a Likert scale type scale was used as an instrument for collecting information, which was applied to a sample of 17 administrators and 62 workers. The information collected was processed through the statistical software R-Project. It was found that the organizations under study do not

^aArtículo derivado de la investigación: Caracterización de las prácticas de gestión humana en unidades productoras de leche del municipio de Santa Rosa de Osos. La investigación fue financiada por el Politécnico Colombiano Jaime Isaza Cadavid

have formal processes for personnel selection, performance evaluation, training, remuneration and occupational health and safety. With the information obtained, a human talent management model was designed for small and medium-sized companies in the dairy sector, which was reflected in a digital booklet that was distributed to producers and socialized to the academic community

Keywords: *Human management, processes, dairy production, working conditions, labor welfare.*

INTRODUCCIÓN

El sector agropecuario en Colombia durante los años noventa, presentó un crecimiento acelerado en términos macroeconómicos, lo anterior asociado a la demanda de productos agregados que impulsaron las actividades productivas. Sin embargo, la inestabilidad política, la ausencia de iniciativas financieras, rentables y sostenibles se refleja en la capacidad actual del sector. Esta precariedad también implica una deficiente inclusión del sector agropecuario en el resto de la economía nacional, agravando así los desequilibrios regionales (Echavarría, 2001). El sector agropecuario en el país se ha caracterizado por la producción primaria, en tal sentido, desde el año 2020 el Producto interno bruto (PIB) agropecuario ha descendido, tal vez por las medidas de aislamiento y el cierre de actividades productivas impuestas para combatir el Covid – 19 (Ministerio de Comercio, 2021).

A finales del año 2019, “La gran encuesta Pequeñas y medianas empresas (PYME) de 2018”, en la que participan 1.640 empresarios, se identifica la distribución de las empresas por sector y tamaño; puntualizando que el sector agropecuario tiene una representación de microempresarios (97,6%) significativa para la economía. Sin embargo, dichos empresarios expresaron que el elevado endeudamiento, la reducción de las ventas, los malos manejos administrativos y el incremento de la competencia, son los principales factores para que una PYME, fracase (Mojica Nieto & Ordoñez Gómez, 2020, p. 5).

Con relación a la cadena láctea colombiana, la producción primaria de leche cuenta con una alta importancia económica y social, pero con una baja productividad y valor agregado, principalmente porque las instituciones encargadas de velar por los intereses de esta cadena han hecho esfuerzos muy fugaces por sostener e incrementar su competitividad, generando fracturas notorias en el mercado y

necesidades que los productores no han logrado satisfacer, tales como inspección, vigilancia, control sanitarios, recursos humanos, financieros y técnicos que se traduce en malos manejos productivos (Minagricultura - UPRA, 2020).

En cuanto a la gestión del talento humano, de acuerdo con (Restrepo Escobar & Arias Vargas, 2016, p. 24) esta se define como *“un conjunto de actividades relacionadas con la organización laboral en su interacción con las personas, a través de: planeación del personal, selección, evaluación de desempeño, comunicación, formación y planes de carrera, clima laboral, motivación, higiene, seguridad y calidad de vida laboral, compensación, actividades tendientes a lograr el equilibrio entre los objetivos organizacionales (supervivencia, crecimiento, rentabilidad, productividad, calidad de productos y servicios, nuevos clientes, competitividad, imagen) y los objetivos personales (mejores salarios, beneficios, seguridad, calidad de vida, satisfacción, consideración y respeto, mejores oportunidades, autonomía y participación)”*.

En cuanto a los procesos de gestión humana, el perfil laboral es el proceso a través de cual se obtiene la información relacionada con las actividades necesarias para lograr objetivos organizacionales satisfactorios (Molina, 2017, p. 5), es el resultado del análisis de puestos de trabajo y recoge la información relativa a cada puesto en relación con las tareas, obligaciones y responsabilidades (Enguítanos, 2017, p. 8). Torres et al. (2020, p. 4) indican que el reclutamiento son todas las técnicas que se utilizan para atraer candidatos con las competencias adecuadas para ocupar un cargo en una empresa o unidad de producción. La capacitación del talento humano es el proceso mediante el cual los trabajadores adquieren las habilidades y destrezas necesarias para desempeñarse eficazmente eficientemente dentro de las organizaciones y está relacionada con la evolución de la tecnología, la producción y el desarrollo humano para incrementar el nivel de competitividad de las empresas, las condiciones de vida y de trabajo (Changuán, 2020, p. 167). La evaluación del desempeño es un proceso mediante el cual se evalúa el desempeño del empleado y su potencial de desarrollo de cara al futuro (Rivero-Remírez, 2019, p.159), permite conocer si se requiere capacitar al talento humano nuevamente, detectar errores en el diseño de los perfiles y en general detectar problemas que afecten el desempeño de los empleados (Changuán, 2020, p. 167).

Con relación a la seguridad y salud en el trabajo, esta se encarga de la atención de las personas en sus lugares de trabajo. Su principal objetivo es prevenir y proteger al trabajador de riesgos o peligros relacionados con las labores cotidianas, que pueden provocar lesiones, enfermedades o incluso la muerte (Tamayo, 2018, p. 39). De otro lado, el sistema de compensación es el conjunto de políticas encaminadas a generar una retribución económica a cambio de la ejecución de actividades productivas, que afecta directamente a la satisfacción y el desempeño del trabajador.

Por lo tanto, establecer un adecuado sistema remuneración es necesario y fundamental para las organizaciones (Ricaurte et al., 2020, p 35). Finalmente, el bienestar laboral es un estado deseado por los trabajadores que laboran en una organización, está constituido por planes y programas que propenden por mejorar la calidad de vida laboral, personal, familiar y social. Está dirigido a proteger los derechos sociales de los empleados, pero también está orientado a complementar la planeación estratégica de la empresa (Jiménez et al., 2019, p. 208).

Es así como el talento humano pasa por diversas etapas y va tomando relevancia para las empresas que implementan programas de mejora continua en los cuales el principal objetivo es ayudar a las personas y a las organizaciones a lograr sus metas. Armijos et al. (2019, p. 165) mencionan que *“en el curso de su labor los departamentos de gestión humana enfrentan numerosos desafíos que surgen de las demandas y expectativas de los empleados, de la organización y de la sociedad”*. Los objetivos relacionados con la gestión del capital humano son diversos y deben contribuir a la productividad empresarial (Restrepo & Arias, 2016, p. 24) y la competitividad a través del análisis del perfil laboral, reclutamiento, selección, capacitación, la evaluación del desempeño, la remuneración y la salud en el trabajo complementados con programas de bienestar laboral.

Así las cosas, la gestión del talento humano es clave para el éxito organizacional, cuyo objetivo es la generación de valor, reconociendo el protagonismo del individuo en su entorno laboral. Sin embargo, el desprecio por la gestión humana trasciende a eslabones de la economía, lo cual se traduce en que en las unidades productoras de leche, se evidencia una particularidad social relacionada con la insatisfacción

por desempeño laboral, cuyo principal efecto expone un factor de riesgo que condiciona la productividad (Pérez & Arboleda, 2020, p. 209).

Para una correcta gestión del talento humano, se debe tener presente la cultura del país y la región donde esté ubicada la organización o unidad productiva. Por ello es necesario diseñar modelos de gestión contextualizados. En la actualidad está el modelo por competencias (Mejía-Giraldo, et al., 2013, p. 6), modelo de administración de recursos humanos (Franco & Bedoya, 2018, p. 88), modelo de gestión del recurso humano (Junco & Naranjo, 2018, p. 10). Para efectos del presente estudio se tomó como referencia el modelo de gestión del recurso humano.

MATERIALES Y MÉTODOS

El presente estudio es de carácter exploratorio y descriptivo, se realizó un muestreo a conveniencia intencionada (Otzen & Monterola, 2017, p. 230), es decir, teniendo en cuenta las dificultades para el acceso a las unidades productivas objeto de estudio. La muestra estuvo constituida por 79 trabajadores, de niveles administrativo (17) y operarios (62) pertenecientes a 21 unidades productivas ubicadas en el Municipio de Santa Rosa de Osos (Latitud: 6° 37' 59" Norte, Longitud: 75° 28' 1" Oeste) – zona noroccidental de Colombia.

El instrumento para la recolección de la información fue la encuesta con preguntas cerradas tipo escala Likert adaptada al contexto cultural de la región, una aplicada a los administradores y otra a los operarios de las unidades productivas. Las variables evaluadas fueron: aprovisionamiento, capacitación, compensación, higiene y seguridad, evaluación del desempeño, para el caso de los empleados administrativos. Riesgos psicosociales, condiciones de seguridad, medio ambiente de trabajo, clima organizacional y efectos colaterales del trabajo para el caso de los operarios.

Se aplicó una prueba de validación de consistencia interna del instrumento a partir del coeficiente α de Cronbach (Rodríguez & Reguant, 2020, p. 6). Para el análisis de la información, se utilizó el software estadístico R-Project. Con la información obtenida, se diseñó un modelo de gestión del talento humano para las unidades productivas.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

El gran porcentaje de personas asociadas a la gestión del talento humano en sistemas productivos de lechería está constituida por el sexo masculino y se evidenció poca participación femenina en las gestiones administrativas y operativas. En cuanto a la edad, la mayor frecuencia se ubica entre 41 y 50 años en el caso de los administradores, mientras que, en los operarios, la mayor frecuencia es el rango de edad 36 a 40 años.

En la escolaridad la mayor frecuencia es la primaria tanto para los administradores como para los operarios, seguido del bachillerato; lo anterior indica que los administradores poseen limitadas capacidades para implementar prácticas de gestión de talento humano en los sistemas de lechería evaluados. En cuanto al tipo de vinculación, el contrato a término indefinido es la mayor frecuencia en toda la población. Cabe anotar que, en el caso de los administradores, un gran porcentaje son los dueños de la unidad productiva. Para el grupo de operarios pudo observarse que la participación femenina generalmente corresponde a la conyugue del operario contratado y que viven dentro de los límites del predio. El 71.43% de las mujeres devengan menos de un salario mínimo, mientras que la mayoría de los hombres (87.27%) ganan entre 1 y 2 salarios mínimos.

La gestión humana desde la perspectiva de los administradores

Se pudo determinar que un alto porcentaje de las empresas pecuarias evaluadas cumple en alto grado con el indicador de formalidad laboral para sus empleados, ya que hacen efectivo, conforme a las disposiciones de la normatividad, el pago de salud, pensión, cesantía, riesgos laborales y vacaciones. Frente a la implementación de programas de bienestar laboral en las empresas ganaderas, se pudo evidenciar que una proporción del 58% los administradores reconoce que no se implementan estos programas (Cuadro 1).



Cuadro 1. Dimensiones prácticas de gestión del talento humano.

Table 1. Practical dimensions of human talent management.

Dimensión	Clave	No. variables asociadas a los administradores	No. variables asociadas a los operarios
Aprovisionamiento de personal	APIL	4	5
Formalidad laboral	FL	1	4
Compensaciones laborales	CL	5	8
Higiene y Seguridad	HST	3	51
Bienestar laboral	BL	1	8
Capacitación y del personal	CEP	4	1
Evaluación del desempeño laboral	EDL	5	0

Fuente: Elaboración propia

Un aspecto clave en cualquier organización es contratar el talento humano con las competencias suficientes para poder ejercer las funciones de manera adecuada. Por tal razón un adecuado proceso de reclutamiento y selección propiciará el cumplimiento de los objetivos estratégicos, un buen ambiente laboral y una mayor productividad. (Rodríguez & Calcerrada, 2020, p. 19). De igual forma, las relaciones laborales están mediadas por la intención que tienen los individuos de obtener una compensación económica a cambio del esfuerzo físico y mental, con el fin de las organizaciones logren los resultados esperados. Es por ello que el trabajador asalariado aspira a obtener mejores ingresos que le permitan satisfacer sus necesidades (González et al., 2020, p. 86). De acuerdo a lo anterior, con relación a la compensación, al reclutamiento y selección en las unidades productivas objeto de estudio, se encontró lo siguiente: en una escala de 0 a 3, (Donde 0 no cumple y 3 cumple en alto grado), la media para el aprovisionamiento es 1,09 y para la compensación 1,68. las desviaciones típicas indican que hay una baja dispersión de los datos (Cuadro 2), es decir, el promedio en este caso representa al grupo encuestado, viéndose así mayor homogeneidad en las respuestas de la muestra. Dado lo anterior se encuentra que estas dos variables fueron bien evaluadas, es decir son las practicas que mejor tienen implementadas las unidades productivas.

Cuadro 2. Estadísticos descriptivos procesos de Gestión Humana.

Table 2. Descriptive statistics Human Management processes.

Variable	n	Media	Desv. Std	min	max
Aprovisionamiento	17	1,09	0,45	0,33	2,00
Capacitación y entrenamiento	17	0,82	0,66	0,00	2,20
Compensación	17	1,68	0,67	0,33	2,83
Higiene y seguridad	17	0,74	0,56	0,00	1,67
Evaluación del desempeño	17	0,45	0,55	0,00	1,80

Fuente: Elaboración propia

Una tendencia muy similar se aprecia frente a la implementación de programas para la evaluación del desempeño laboral. La evaluación del desempeño es una verificación de logros, que permite a los administradores emprender planes de mejoramiento; este proceso consiste en definir los logros de objetivos de los trabajadores en sus actividades cotidianas, generando beneficios para la productividad y rentabilidad para las organizaciones. (Guartán et al., 2019, p. 16) En las unidades productivas evaluadas, un 52.9% de los administradores manifiestan no contar con este tipo de programas, y la proporción restante manifiesta cumplir aceptable e insatisfactoriamente. Sin embargo, al indagar sobre lo importante que consideran la aplicación de prácticas de gestión humana, el 41.18% respondió que lo consideran importante y un 35.29% indicó que lo considera muy importante, frente a un 23.53% de administradores que indicaron que no consideran importante implementar dichas prácticas.

En cuanto a la seguridad y la salud del trabajo, según la organización internacional del trabajo y la organización mundial de la salud (OMS), la seguridad y salud en el trabajo, es una actividad direccionada a controlar factores que pueden poner en peligro la integridad de los trabajadores en el desarrollo de una actividad laboral. (Ramírez et al., 2020, p. 39). En las unidades productivas objeto de estudio, fue posible determinar gracias a la información suministrada por los administradores, que no existe mucha adopción de programas para la gestión de los riesgos, toda vez que el 47% de los administradores reconocieron no contar con un programa de

gestión de la salud y la seguridad en el trabajo y un 29.4% reporta un cumplimiento insatisfactorio. Además, un 88.24% manifestó no llevar registros de accidentes y un 82.35% indicó que no se implementan registros de incapacidades en la unidad productiva (Cuadro 3).

Cuadro 3. Estadísticos descriptivos procesos de Gestión Humana.

Table 3. Descriptive statistics Human Management processes.

Variable	n	Media	Desviación std	min	max
Riesgos Psicosociales	62	1,88	0,29	1,18	2,36
Condiciones seguridad en el trabajo	62	1,85	0,56	0,92	3,00
Medio ambiente de trabajo	62	1,47	0,63	0,00	3,00
Clima social trabajo	62	2,30	0,45	1,33	3,00
Efectos colaterales trabajo	62	1,91	0,42	0,86	2,71

Fuente: Elaboración propia

Con relación a los riesgos psicosociales, estos se refieren a las relaciones entre el ambiente laboral, el contenido y las condiciones de trabajo, las competencias, las necesidades y creencias del trabajador, las percepciones y experiencias individuales ajenas al entorno laboral que pueden tener injerencia en la salud, el rendimiento y la satisfacción laboral (Sierra, 2021, p. 11). En tal sentido en las unidades productivas analizadas, el nivel de exposición a riesgos por parte de los trabajadores es medio bajo y las respuestas representan a todo el grupo encuestado. Lo mismo sucede con las demás variables a excepción del medio ambiente de trabajo en donde la desviación estándar es más alta, lo que implica que las respuestas son dispersas, es decir no representan a todo el grupo.



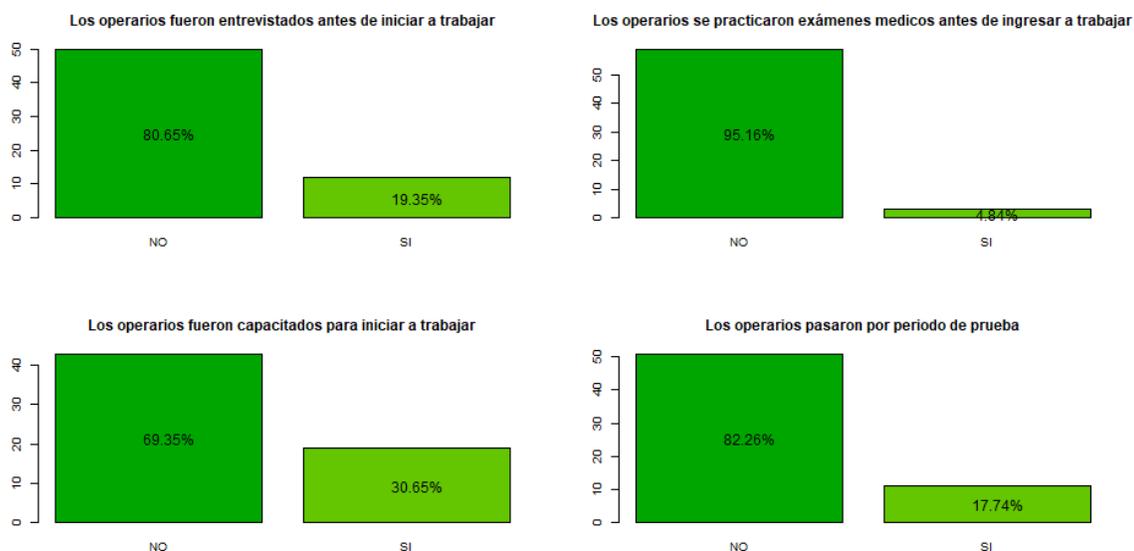


Figura 1: Adopción de prácticas de gestión del talento humano diagnosticado a través de los operarios del sistema productivo.

Figure 1: Adoption of human talent management practices diagnosed through the operators of the production system.

Con ayuda del grupo de los operarios se diagnosticó que la adopción de prácticas para la selección de talento humano es baja, debido a que más del 80% de los encuestados no fueron entrevistados para adquirir su empleo y el 95.15% no se practicaron exámenes médicos de ingreso. Además, se determinó que el 69.35% de los operarios no recibió un entrenamiento para iniciar sus labores y el 82.26% no reconoció haber cursado por un periodo de prueba.

Con este grupo también fue posible diagnosticar algunas cifras relacionadas con el bienestar laboral y psicosocial de los empleados, se determinó que una proporción del 35.48% de los operarios manifestó que continúa pensando en el trabajo cuando está en casa, frente a un 20.9% que nunca lo hace, un 29% lo hace algunas veces y un 14.5% raramente se preocupa por el trabajo estando en su hogar. En términos generales puede apreciarse que un 69.3% de los operarios encuestados se siente bien trabajando en la unidad productiva, un 27.42% se siente excelente y tan solo un 3.22% manifestaron sentirse regular o mal desempeñando su puesto de trabajo (Figura 2).

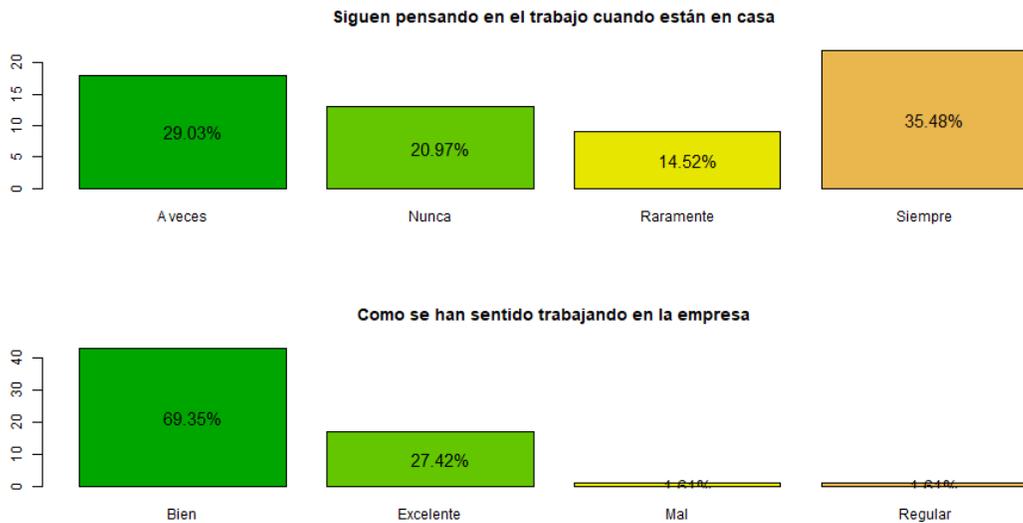


Figura 2: Bienestar laboral y psicosocial de los empleados

Figure 2: Occupational and psychosocial well-being of employees

Evaluación de las dimensiones de la gestión del talento humano.

La computación de los puntajes obtenidos en cada dimensión, según lo propuesto para el Índice de Gestión del Talento Humano, permitió identificar qué, los aspectos que mejores indicadores presentan las unidades evaluadas son: La formalidad laboral de los puestos de trabajo, seguido de la dimensión de seguridad y salud en el trabajo. Si bien, el análisis descriptivo inicial, permitió identificar que la mayoría de los sistemas no cuentan con un programa de seguridad y salud en el trabajo establecido.

En contraparte los índices más bajos correspondieron a las dimensiones: Evaluación del desempeño laboral. Seguido de esta, se encuentra la dimensión de capacitación y entrenamiento del personal, siendo un claro reflejo del escaso entrenamiento y conocimiento que reciben los operarios para el desarrollo y mejora de sus funciones. Las prácticas de aprovisionamiento del personal e iniciación laboral también se clasifican como bajas, tal como se vio con anterioridad, esto obedece a la ausencia de la adopción de prácticas de reclutamiento, selección e inducción del personal. Las dimensiones de compensaciones laborales se

encuentran en niveles medios, aunque más del 85% de los operarios indicaron sentirse satisfechos con sus remuneraciones salariales, no existen formas definidas para asignar categorías salariales y se encontró baja implementación de incentivos basados en el cumplimiento de metas. En cuanto a las prácticas de bienestar laboral reflejan insipientes prácticas y programas para generar bienestar laboral en las unidades productivas. En la Figura 3, pueden compararse las medias y la distribución de los datos observados para cada dimensión.

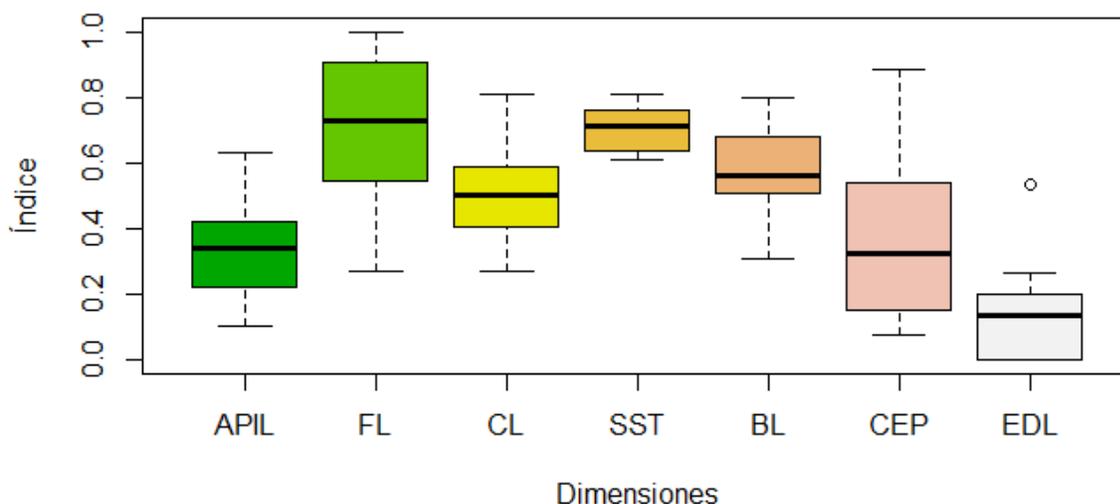


Figura 3. Comparación de medias obtenidas en las dimensiones propuestas.

Figure 3. Comparison of means obtained in the proposed dimensions.

En términos generales, el índice de gestión del talento humano (IGTH) compuesto por la sumatoria de los índices de las dimensiones evaluadas anteriormente y escalada a un rango entre 0 y 1, permite inferir que las prácticas de gestión del talento humano de los sistemas de producción de leche en el municipio objeto de estudio son medias a bajas, si se tiene en cuenta que todas las dimensiones que conforman el índice tienen la misma importancia.

Finalmente, se calcularon y graficaron coeficientes de correlación de tipo Spearman para medidas no paramétricas de rango, tal como puede apreciarse en la Figura 4. Puede apreciarse que el valor total de IGTH está fuertemente correlacionado con la dimensión APIL ($r=0.93$), esto indica que esta dimensión es un claro diferencial para las unidades productivas que obtuvieron índices más elevados.

También se encontró una correlación moderada entre IGTH y las dimensiones CL ($r = 0.70$) y CEP ($r=0.68$) indicando que estas variables son las principales responsables de la variabilidad del índice final de los predios. También puede resultar de interés la correlación encontrada entre la dimensión APIL y CEP ($r= 0.81$), indicando que las empresas que mejor gestionan sus procesos de reclutamiento, selección e inducción también cuentan con los niveles más altos en entrenamiento y capacitación del personal.

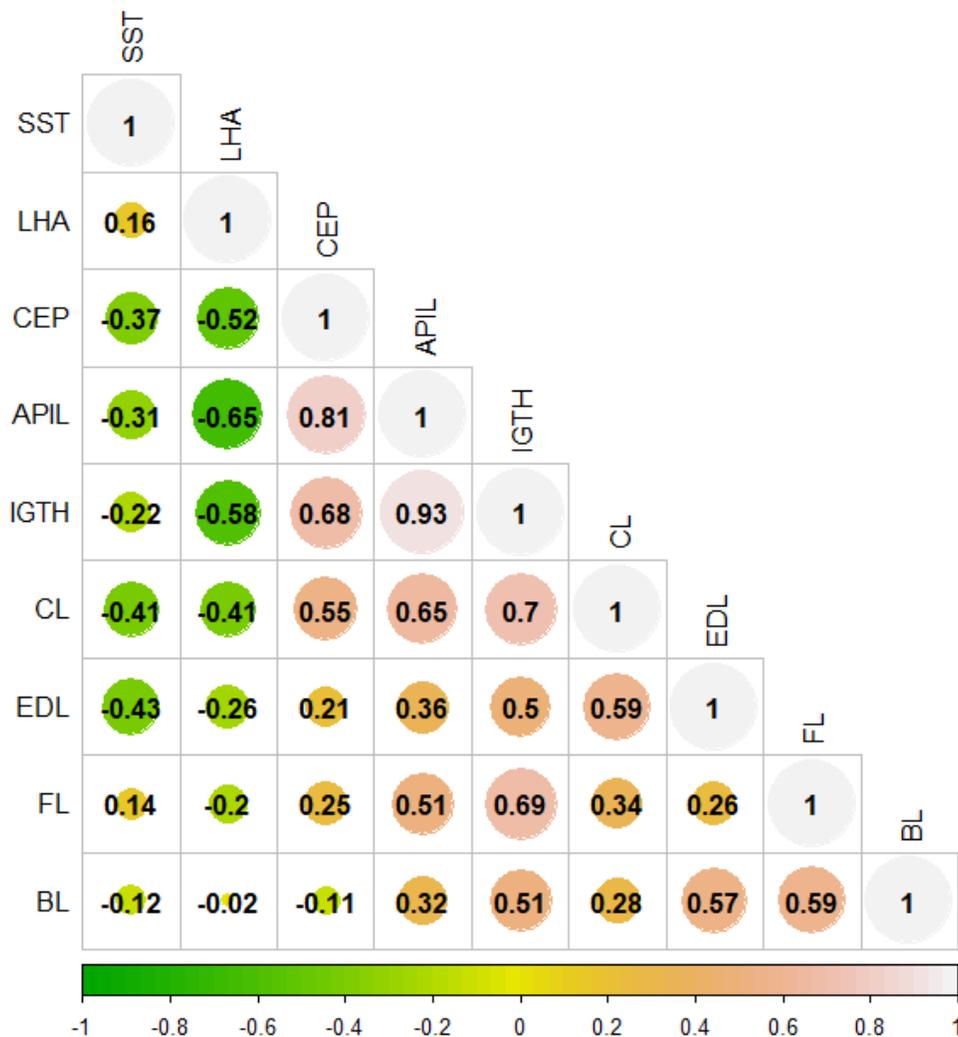


Figura 4. Correlograma de las dimensiones evaluadas, el índice de gestión del talento humano y los litros de leche producidos por hectárea en cada unidad productiva.

Figure 4. Correlogram of the dimensions evaluated, the human talent management index and the liters of milk produced per hectare in each production unit

Al incluir en la matriz de correlación una variable de tipo productiva diagnosticada por medio de los administradores: litros de leche promedio producidos diariamente por hectárea en producción (LHA), pudo apreciarse una relación inversamente proporcional con el IGTH ($r = -0.58$), esto indica que en el municipio existe una tendencia, aunque moderada, a que los sistemas productivos con mayor intensidad productiva cuentan con peores prácticas asociadas a la gestión del talento humano, puede inferirse que a mayor tamaño del predio y mayor carga de animales, las tareas administrativas se tornan más exigentes, restando capacidad para gestionar con mayor atención el personal del sistema. Sin embargo, el alcance de este estudio no es inferir si esos predios tienen peores rentabilidades a causa de la baja gestión del personal, ya que la variable LHA no contempla la rentabilidad final de cada litro de leche producido.

CONCLUSIONES

Los sistemas de lechería especializados en Santa Rosa de Osos tienen deficiencias en la gestión del talento humano debido a la falta de adopción de prácticas de reclutamiento y selección. La mayoría de los empleados consiguen trabajo a través de recomendaciones o directamente de los trabajadores, lo que indica la existencia de circuitos cerrados de contratación. Es crucial implementar programas para medir el desempeño laboral y mejorar las compensaciones. La capacitación y el entrenamiento son necesarios, ya que hay una falta de formación cualificada en el sistema. Además, se deben reforzar las prácticas para el bienestar laboral y reconocer la importancia de las mujeres en estos roles. Aunque se percibe la actividad como segura, la gestión de riesgos es insuficiente, lo que requiere fortalecer las capacidades administrativas para cumplir con las normativas. Todos los programas deben adaptarse a personas con bajos niveles educativos, lo que implica estrategias pedagógicas específicas.



AGRADECIMIENTOS

Agradecimientos especiales a los productores de leche ubicados en el municipio de Santa Rosa de osos y a la empresa Lácteos Betania por posibilitar el contacto e ingreso a las unidades productivas y a la institución Universitaria Politécnico Colombiano Jaime Isaza Cadavid que financió la investigación.

LITERATURA CITADA

- Armijos Mayon, F. B., Bermúdez Burgos, A. I., & Mora Sánchez, N. V. (2019). Gestión de administración de los recursos humanos. *Universidad y Sociedad*, 11(4), 163-170. Recuperado de <http://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus>
- Changuán, M. P. O. (2020). Capacitación del talento humano y productividad: Una revisión literaria. *Eca sinergia*, 11(2), 166-173. <file:///C:/Users/57310/Downloads/2254-Art%C3%ADculo-8337-1-10-20200713.pdf>
- Echavarría, J. J. (2001). Colombia en la década de los noventa: neoliberalismo y reformas estructurales en el trópico. *Cuadernos de economía*, 20(34), 57-102.
- Enguïdanos, M. I. (2017). *Análisis, Descripción y Valoración de Puestos de Trabajo en las Organizaciones*. (Tesis de maestría, Universidad Pontificia de Comillas ICADE-ICAI). Recuperado de: <https://repositorio.comillas.edu/xmlui/handle/11531/24010>
- Franco-López, J. A., & Bedoya-Zapata, J. (2018). Análisis de modelos del talento humano aplicados en organizaciones pymes (Analysis of Human Talent Models Applied at SMEs). *Revista CEA*, 4(7). Recuperado de: <https://ssrn.com/abstract=3519472>
- González, Z. R., Guzmán, H. L., & Gómez, J. M. (2020). La gestión de las compensaciones como estrategia para la retención, la eficiencia y la eficacia del talento humano: caso de estudio método hay (sistema de escalas y perfiles de valoraciones de puestos). *Dictamen Libre*, (27), 87-98. <https://doi.org/10.18041/2619-4244/dl.27.6645>
- Guartán, A., Torres, K., & Valarezo, J. K. O. (2019). La evaluación del desempeño laboral desde una perspectiva integral de varios factores. *593 Digital Publisher CEIT*, 4(6), 13-26. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7144062>

- Jiménez-González, G. M., Rivera-Ladino, A. M., & Gaibao-Pérez, M. C. (2019). Las condiciones de bienestar laboral en una empresa del sector hotelero. Estudio de caso en Medellín, Colombia. *Prospectiva*, (28), 203-226. <https://doi.org/10.25100/prts.v0i28.7225>
- Junco, V. H., & Naranjo, N. V. S. (2018). Modelo de gestión de talento humano por competencias de la ONG para la discapacidad Fundación Cuesta Holguín. *Revista Científica Ecociencia*, 5(3), 1-36. <https://doi.org/10.21855/ecociencia.53.111>
- Mejía-Giraldo, A., Bravo-Castillo, M., & Montoya-Serrano, A. (2013). El factor del talento humano en las organizaciones. *Ingeniería industrial*, 34(1), 2-11. Recuperado de: http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=s1815-59362013000100002
- Mojica Nieto, L. M., & Ordoñez Gómez, M. A. (2020). ¿Qué explica el trabajo de las empresas pymes en Colombia?. (Tesis de maestría, Colegio de estudios superiores de Administración). Recuperado de: https://repository.cesa.edu.co/bitstream/handle/10726/2524/MFC_1136883224_2020_1.pdf?sequence=6&isAllowed=y
- Minagricultura - UPRA. (2020). *Prospectiva 2039 Cadena Láctea*. Recuperado de: http://www.andi.com.co/Uploads/20200831_PPT_ProspectivaGA.VF.pdf
- Molina, S. G. (2017). Análisis de puestos de trabajo y selección de personal. (Trabajo de grado, *Universidad Miguel Hernández de Elche*). Recuperado de: <http://dspace.umh.es/bitstream/11000/4425/3/TFG%20Garc%C3%ADa%20Molina%2C%20Sergio.pdf>
- Otzen, T., & Manterola, C. (2017). Técnicas de Muestreo sobre una Población a Estudio. *International journal of morphology*, 35(1), 227-232. <http://dx.doi.org/10.4067/S0717-95022017000100037>
- Pérez Buelvas, C., Arboleda Zapata, E. (2020). *Calidad de vida laboral (CVL) y productividad zootécnica en hatos lecheros en pastoreo de los municipios de Don Matías y La Unión (Antioquia, Colombia)*. *Agronegocios y ganadería sostenible*. Venezuela. : Universidad del Zulia; Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza de Amazonas. <http://doi.org/10.38202/agronegocios>
- Ramírez, J., Pinzón Silva, D. C., Téllez Avila, E. M., Rojas Zárate, D., Hernández Cubillos, G. A., García Castañeda, A. G., Vargas Monroy, A. M., Benavides Piracón, J. A., Jiménez Forero, C. P., Rosero Torres, L. E., Peralta Puentes, A., Lagos Martínez, L. F., & Malagón Rojas, J. N. (2020). Revisión bibliométrica de trabajos de investigación de Seguridad y Salud en el Trabajo (SST) en Colombia. *Revista De Saúde Coletiva Da UEFS*, 10(1), 38–48. <https://doi.org/10.13102/rscdauefs.v10i1.5088>.

- Restrepo Escobar, F., & Arias Vargas, F. J. (2016). Las prácticas de gestión del talento humano en empresas agropecuarias del sector bananero en Colombia. *Journal of Agriculture & Animal Sciences*, 4(2). Recuperado de: <http://repository.unilasallista.edu.co/dspace/handle/10567/1407>
- Ricaurte, M., Rodríguez, M., Medina, H. R. B., & Romero, M. E. (2020). Sistema de compensación basado en evaluación de desempeño en la industria de elaboración de alimentos: caso ingenio azucarero. *Compendium: Cuadernos de Cuadernos de Economía y Administración*, 7(1), 34-45.
- Rivero-Remírez, Y. (2019). Evaluación del desempeño: tendencias actuales. *Revista Archivo Médico de Camagüey*, 23(2), 159-164. Recuperado de: <http://scielo.sld.cu/pdf/amc/v23n2/1025-0255-amc-23-02-159.pdf>
- Rodríguez, S.J. L., & Calcerrada, S. S. (2020). La importancia de gestionar el proceso de reclutamiento, selección y socialización en el sector del autobús: un caso de éxito. *Revista espacios*, 41(03).
- Rodríguez, R.J., & Reguant, A.M. (2020). Calcular la fiabilidad de un cuestionario o escala mediante el SPSS: el coeficiente alfa de Cronbach. *REIRE Revista d'Innovació i Recerca en Educació*, 13(2), 1-13.
- Sierra Hernaiz, E. (2021). Delimitación del concepto de riesgo psicosocial en el trabajo. *Foro: Revista De Derecho*, (35), 8-27. <https://doi.org/10.32719/26312484.2021.35.1>
- Tamayo, K. D. C. (2018). Diseño de un modelo de gestión de seguridad y salud en el trabajo. *Contexto*, 7, 38-46. <https://doi.org/10.18634/ctxj.7v.0i.837>
- Torres-Flórez, D., Velasquez-Díaz, J. S., & Hernández-González, J. W. (2020). Importancia del reclutamiento y la selección del personal en el sector hotelero: Caso Villavicencio-Colombia. *Desarrollo Gerencial*, 12(1), 1-23. <https://doi.org/10.17081/dege.12.1.3619>

