

**EVALUACIÓN DE LAS PRÁCTICAS DE RECURSOS HUMANOS EN EL  
DESEMPEÑO DE UNA ORGANIZACIÓN Y EL DESARROLLO DE SU CAPITAL  
INTELECTUAL.**

**UN ESTUDIO EMPÍRICO DEL INGENIO AZUCARERO MANUELITA S.A**

**PROYECTO DE GRADO**

**VIVIANA ANDREA GIRALDO GARCÍA**

**CARHEN TASCÓN**

**TUTOR**

**AIDA FLORENCIA MEDINA**

**22 /05 /2014**

**UNIVERSIDAD ICESI**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS**

**MERCADEO INTERNACIONAL Y PUBLICIDAD**

**SANTIAGO DE CALI, 2014**

## **Contenido**

Resumen.....	3
Introducción .....	4
Conclusión .....	17
Bibliografía .....	20

## **Tabla de Ilustraciones**

Ilustración 1 . Gestión Integral por competencias.....	11
--	----

**Evaluación de las prácticas de Recursos Humanos en el desempeño de una organización y el desarrollo de su capital intelectual. Un estudio Empírico del ingenio azucarero Manuelita S.A**

*Resumen*

En el presente trabajo se pretende desde un análisis cualitativo / descriptivo valorar la forma en que el ingenio azucarero Manuelita transita de la Gestión de Recursos Humanos al sistema de Gestión integrado de Capital Intelectual y como este se relaciona con el aumento de prácticas de alto rendimiento y desempeño organizacional, que a lo largo de los últimos años se ha desarrollado en la organización en busca del crecimiento empresarial y la obtención de ventajas competitivas.

Este paper nace de la comparación de ocho documentos y la aplicabilidad de los mismos a una empresa del sector agroindustrial así como de la investigación de una serie de textos enfocados en determinar la manera en que las competencias determinan la eficacia de la gestión de recursos humanos y las implicaciones para que una organización obtenga una ventaja competitiva.

*Palabras Claves*

Gestión de los recursos humanos, Capital intelectual, Formación, Competencias, Ventaja competitiva sostenible.

## *Introducción*

El grupo Manuelita inicio labores en 1864 con Manuelita S.A una de las empresas manufactureras más antiguas de Colombia. Esta concentra sus negocios alrededor de los alimentos y las energías renovables, siendo el azúcar el producto insignia de la compañía.

Desde hace aproximadamente 150 años, el Ingenio Manuelita ha soñado con la posibilidad de trascender y generar un impacto positivo en la sociedad donde efectúa sus operaciones. Hecho que se refleja desde sus inicios cuando se instauró siendo el primer ingenio en Colombia en producir azúcar refinada y actualmente produciendo azúcar con características específicas de acuerdo a las necesidades del sector industrial, siendo el único que cuenta con planta de mezclas y de Alcohol Carburante, y como anexo produciendo de manera sincronizada vinaza para abono orgánico.

El contexto anterior evidencia una organización de aprendizaje intensivo y continuo, donde la tendencia generalizada es mejorar consecutivamente cada proceso y ofrecer valor agregado a un producto o bien básico (Comodity), los cuales se caracterizan por hacer parte de las materias primas tradicionales del país sin ningún valor diferencial aparente. Sin embargo, para el desarrollo de la calidad y competitividad de los servicios prestados, para la compañía es de suma importancia el sistema de Gestión de Recursos Humanos. Puesto que estos definen los parámetros a seguir en función de todos los integrantes de la organización, con el ánimo de alcanzar los objetivos acordes con la misión y visión obteniendo como resultado un mejor desempeño.

Así mismo, uno de los objetivos de la compañía es enfrentar los cambios del mercado y la competencia, es aquí donde adquiere importancia la gestión de los recursos humanos pues entre más específico sea el trabajo del empleado, mejor será su respuesta frente a los procesos de productividad y las metas que desea alcanzar la empresa con base a sus objetivos. Ciertos autores como (Argyris y Schon , 1978 ), exponen que las organizaciones en sí mismas no crean el conocimiento, sino que la gente lo hace, es por esto que cada persona debe de tener un aprendizaje previo antes de adquirir el aprendizaje organizacional.

Vale la pena resaltar, que el “producto básico” o core de una organización agroindustrial de este tipo es producir y comercializar un bien que tiene rotación y salida instantánea generando utilidades en gran cantidad. La producción de azúcar y comercialización son los ejes fundamentales sobre los que yace el futuro de la organización y por ende, no es común que la gestión de recursos humanos contribuya de manera trascendental en la sostenibilidad de la misma compañía en un nivel mayor que el área de productividad y medio ambiente o de mercadeo y administración de ventas. Por ende, la paradoja es que a pesar del reconocimiento de la importancia de la capacitación, esto no ha sido correspondido de igual manera con acciones concretas en las demás empresas.

A diferencia de una inversión en un equipo nuevo que viene con un rendimiento previsto técnicamente determinado, para una inversión en capacitación es muy difícil calcular el rendimiento que resultará. Por esa dificultad muchas organizaciones invierten menos de lo que deberían en capacitación, limitando su adecuación a un entorno caracterizado por cambios rápidos y situaciones de contingencia, lo que demandaría una capacidad de aprendizaje del personal mayor que en el pasado.

Sin embargo, el Ingenio Manuelita es un caso particular puesto que la estrategia corporativa tiene como cimiento una gestión de recursos humanos y capital humano diferencial de gran envergadura que proporcione ventajas competitivas sostenibles.

Es oportuno rescatar la teoría basada en los Recursos y Capacidades, la cual según Huselid (1995) expresa que al comparar los recursos humanos con un recurso capaz de convertirse en una ventaja competitiva al añadir valor a los procesos productivos de la empresa, el hecho se torna en habilidades difíciles de comparar y de imitar. Lo cual también se le otorga el nombre de singularidad del capital humano; lo que es causa de una ventaja competitiva sostenible tal como lo describe Barney , 1991; Snell *et al*, 1996; Wright y McMahan, 1992.

En el sector azucarero colombiano ante la restricción o disminución por cuestiones ambientales, climáticas o externalidades de un recurso natural como lo es la tierra y caña de azúcar y además de la gran cantidad de ingenios azucareros en el área aledaña, el factor COMPETENCIA se vuelve un enemigo inevitable en la comercialización efectiva del azúcar. Por ende, las habilidades difíciles de comparar e imitar o las llamadas ventajas competitivas deben jugar un rol importante en el plan estratégico tanto a corto como a largo plazo de la organización.

Ante los constantes cambios, la economía globalizada, la innovación, los estilos de vida y el comportamiento de los consumidores, la organización necesitó adaptarse a las exigencias y romper las estructuras rígidas que presentaba el área de recursos humanos. Por eso hoy, una de las estrategias más valiosas para el ingenio manuelita

es la **Gestión por competencias y el desarrollo del capital intelectual** en busca de un aumento significativo en el desempeño de los colaboradores.

La gestión por competencias para el ingenio Manuelita pretende guiarlos hacia un horizonte de valores, conocimientos y crecimiento, estableciendo una clara relación entre el comportamiento y el desempeño exitoso. Definiendo el desempeño exitoso como; eficiencia en los procesos productivos, mente abierta a la innovación, rapidez en la solución de conflictos y sobre todo competitividad. Hecho que se evidencia en la misión de la estrategia de Gestión por competencias donde el resultado esperado es el siguiente: “Un modelo con frentes de acción que refuerzan los valores corporativos, que incluyen el soporte intelectual, el desarrollo de las personas, liderazgo y crecimiento, que nos conducirán a un terreno sólido y exitoso en el que las habilidades de las personas constituyen sus mejores aportes a la competitividad. Llegaremos altos. Desde hoy, juntos vamos hacia un desempeño superior.”

Dadas estas condiciones y partiendo como base que las personas constituyen un capital fundamental para la organización y contribuyen así mismo con cada una de sus labores con los objetivos de la compañía fue importante desarrollar una planeación estratégica dirigida al desarrollo y mejoramiento de las condiciones tanto laborales, físicas como emocionales de los colaboradores con el ánimo de incentivar la estrategia de Gestión por Competencias. Con este fin se creó la gerencia de recursos humanos compuesta por tres áreas:

- Desarrollo Organizacional; Administra el modelo de gestión de talento humano por competencias a través de los procesos de reclutamiento, selección,

entrenamiento y capacitación en aras de fortalecer la reserva de capital humano. Lidera procesos de inducción, clima organizacional y sus planes de acción; además de planes carrera, sucesión y evaluación de desempeño con el ánimo de retroalimentar periódicamente el talento intelectual de la organización. Esta área evidencia claramente, en sus funciones, como la configuración de recursos humanos DHRC está relacionada con el nivel de capital humano de una organización (Choudhury, J., & Mishra, B. B., 2010).

- Área de Compensación y Beneficios; La cual planea y coordina los procesos de administración de beneficios extralegales, esquemas de compensación variable y escalas salariales. Además administra y actualiza la estructura organizacional con el propósito de contribuir a los objetivos de atracción, retención y motivación del mejor talento humano, a través de sistemas de remuneración competitivos. En esta área igualmente se refleja que el pago por habilidades, factor que hace parte de la DHRC, es otro factor utilizado en la compañía y que se encuentra relacionado con el nivel de capital humano de una organización (Choudhury, J., & Mishra, B. B., 2010).
- Responsabilidad Social Empresarial; Orientada a satisfacer las expectativas en temas de vivienda, salud, educación de los colaboradores, sus familias y comunidad del entorno local, con el propósito de brindarles mejoramiento en su calidad de vida, aportar el mantenimiento de un clima organizacional armónico y al desarrollo de una cultura organizacional centrada en los valores corporativos.

- Área de comunicaciones; encargada de publicar los diferentes eventos que se realizaran en el mes, disponibilidad de capacitaciones, programas de estudio, becas etc. Además, realiza publicación periódica de vacantes para que los colaboradores internos puedan aplicar a promociones.

En base a lo anterior y según la revisión de la literatura acerca del impacto de la configuración de los recursos humanos en la gestión del capital humano, el Ingenio Manuelita califica dentro de las empresas de conocimiento intensivo puesto que según los roles y funciones de su Gerencia de Recursos Humanos sitúa más importancia en el capital humano en lugar del capital físico o financiero. Con todos los recursos, ayudas e incentivos que proporcionan considera a sus colaboradores como activos valiosos en la medida en que estos contribuyen a la ventaja competitiva de la empresa.

Para esta organización, el capital humano es de gran relevancia ya que se refiere directamente al conocimiento de los individuos, así como lo describe (Barney, 1991 ; Lado, Boyd y Wright, 1992) puesto que aporta a la ventaja sostenible que la organización pretende tener frente a la competencia, pues el trabajo es desarrollado de forma eficiente y eficaz por los empleados debido a sus habilidades y conocimiento especializado en las distintas áreas que componen el núcleo de la compañía. Si las habilidades no son específicas serán muy fáciles de imitar por la competencia lo cual representará una amenaza para la organización a largo plazo, es por esto que los empleados deben de ser altamente cualificados. De esta manera, si el empleado contribuye a los beneficios de la empresa, su empleador le brindará un mayor compromiso con relación a su desarrollo profesional. Además de aumentar su empleabilidad.

El modelo de Gestión por competencias del Ingenio Manuelita ofrece como se mencionaba anteriormente, la oportunidad de contar con un sistema enfocado al desarrollo de las personas a través de la definición de comportamientos positivos que apuntan a una mayor competitividad. Se define competencia como el comportamiento que debe poseer una persona para ser idónea a la hora de desarrollar tareas en su cargo.

Para este modelo es indispensable el desarrollo de capital humano y las competencias. Este término se encuentra dividido en dos; Competencias básicas y Competencias personales. La primera hace referencia al nivel organizacional representado en “el colectivo del aprendizaje” de la organización y proporciona una ventaja competitiva real, ( Hamel y Parahalad , 1990 , 1994 ) así se podrán efectuar características únicas e inigualables por parte de la firma.

Teóricos como Gilgeous y Parveen ( 2001 ) hacen insistencia en que la competencia central deberá permitir crear una contribución significativa a la percepción del cliente y ser difícil para la competencia pueda imitar, es decir, que las competencias básicas se concentran en la elaboración de las actividades de forma correcta, estas se dan por medio de la motivación , los conocimientos técnicos, las relaciones, los procesos apoyados por la gestión de recursos humanos.

En comparación, las competencias personales hacen énfasis en las habilidades que deben poseer cada individuo para la ejecución de los deberes asignados.

En congruencia con el modelo, este define para los miembros de la organización comportamientos observable y medibles, que tiene una clara relación causa-efecto

entre la conducta (competencias básicas) y el desempeño exitoso, por lo cual a medida que se desarrollan las competencias, el desempeño se convierte en superior e inimitable (ventaja competitiva sostenible) (Huselid, 1995).

## GESTIÓN INTEGRAL POR COMPETENCIAS

Ilustración 1 . Gestión Integral por competencias



Tomado de: Manual de competencias del Grupo Manuelita

Por otro lado, es importante mencionar que la capacitación o formación de los colaboradores de la organización juega un papel indispensable en la transición de la Gestión de Recursos Humanos al sistema de Gestión integrado de Capital Intelectual, así como del aumento de prácticas de alto rendimiento y desempeño organizacional,

en busca del crecimiento empresarial y la obtención de ventajas competitivas. Hecho que Chambel, M. J., & Sobral, F. (2011) hacen gran mención.

Para el Ingenio Manuelita la formación es la herramienta básica que contribuye al logro de los puntos diferenciales. Su visión se asemeja a lo que De Pablos, P. O., & Lytras, M. D. (2008) afirman: “parte del conocimiento de una organización reside en las personas que la forman. El valor del conocimiento de los empleados depende de su potencial para contribuir al logro de la ventaja competitiva organizacional....” (p.48)

Es por esto que cuentan con una programación mensual y obligatoria de capacitaciones específicas de cada cargo así como en temas de manejo de sacos de azúcar, usos de los tipos de azúcar, buenas prácticas de manufactura, trabajo en equipo, servicio al cliente, programa de 5 s, HACCP, entre otros, tanto para los empleados fijos como sus trabajadores temporales, contratistas y hasta clientes que deseen recibir este beneficio.

Los programas de capacitación y entrenamiento para el personal permiten que las competencias de los colaboradores de la compañía se incrementen. Por ende, cuando los empleados cumplen los requerimientos en cuanto a competencias en un nivel superior, la organización contara con un capital humano único, el cual debe seguir reteniendo a través de más entrenamiento, educación y experiencia, obteniendo así calidad de trabajo. Por esto, entre más acumulación de stock de capital humano posea la empresa, obtendrá como consecuencia un incremento en la productividad del trabajo y de la inversión para enfrentar nuevos desafíos por medio de la administración del potencial humano.

El objetivo del Ingenio Manuelita capacitando a sus colaboradores es asegurar que las responsabilidades y gestión de sus empleados se encuentren alineadas y en coherencia con sus funciones, valores, objetivos estratégicos y visión de la organización, la cual depende fundamentalmente de las personas que laboran en la compañía. La idea es hacer visible, identificable y fácil de adquirir todos los beneficios que obtienen los colaboradores al hacer parte de la organización y de esta manera generar un lazo o compromiso afectivo.

Forrier y Sels, (2003) (citados en Chambel, M. J., & Sobral, F. 2011) sostienen que “la formación ha sido señalada como una práctica de gestión de recursos humanos que mejora la empleabilidad de trabajadores temporales por proporcionarles las oportunidades adecuadas para desarrollar sus habilidades y rendimiento”.

Según (Davis-Blake et al., 2003) los trabajadores temporales son contratados para realizar trabajos por tiempos cortos y la empresa decide cuando prescindir de sus servicios, las empresas hacen uso de este tipo de empleados debido a los costos ya que de esta forma representarían un costo variable, por otro lado los trabajadores temporales también se utilizan como un medio para acceder a conocimiento valioso para nuevos servicios y productos de alta calidad, que se refleja en un aumento de los ingresos (Cardon, 2003; Matusik y Hill, 1998)

Así mismo, Blau , 1964 ; Gouldner , 1960 (citados en Chambel, M. J., & Sobral, F. 2011) afirman que “A través de las prácticas de gestión de recursos humanos, entre ellas la formación, las organizaciones transmiten tratos favorables hacia los

trabajadores, mientras que los trabajadores, a sí mismos , responden recíprocamente con una actitud positiva hacia las organizaciones”

Por ende, existe una amplia literatura que soporta que el objetivo del Ingenio Manuelita no es errado y por el contrario da frutos desarrollando sentimientos de apropiación de los empleados hacia la compañía.

Este argumento demuestra que los empleados hacen un esfuerzo extra si su permanencia en el puesto de trabajo es a largo plazo.

El termino POS por sus siglas en inglés (percepción de apoyo organizacional) mencionado por Chambel, M. J., & Sobral, F. (2011) propone que este se vuelve tangible en los diversos manuales de cada área; conformado por cada uno de los seguimiento a los diferentes tipos de trabajadores( fijos, contratistas, temporales, practicantes) , los distintos canales de información, así como aquellos elementos intangibles que hacen parte de la teoría del intercambio social y reciprocidad; el respeto, reconocimiento y apoyo. Es aquí donde se evidencia una relación directa entre el POS y el compromiso afectivo, hecho validado por múltiples investigaciones realizadas a grandes empresas.

En cuando al tamaño de una organización y sus trabajadores temporales, según (Mangum et al., 1985) las grandes empresas parecen tener un mayor volumen de uso de trabajadores temporales porque tienen sistemas de contratación más racionalizados y son más capaces de identificar en que momento este tipo de trabajadores se pueden utilizar de manera eficiente.

En el caso del Ingenio Manuelita, gran parte de su personal no administrativo está contratado bajo una prestación de servicios adquiriendo el carácter de trabajador temporal.

Por otro lado, otro aspecto importante para evaluar es el tamaño de la organización y la influencia de la formación y capital humano. (Batt, 2002; Panayotopoulou et al, 2003) indican acerca del capital humano, que su desempeño es más notable en grandes que en pequeñas empresas, esto se debe en primera medida a que las organizaciones de gran tamaño cuentan con los recursos necesarios para invertir en sus empleados con el fin que adquieran competencias especializadas en comparación a las pequeñas empresas, las cuales poseen una inversión limitada para gestionar el desarrollo de habilidades.

Entre las falencias de las organizaciones de menor tamaño está el hecho de querer crecer descuidando su capital humano, mientras que las grandes, como el ingenio Manuelita, se encuentran en su fase de madurez y lo que más les interesa es la eficiencia en los procesos para así adquirir ventajas. De esta forma, se centran en fortalecer su gestión de recursos humanos y capital intelectual.

El ingenio Manuelita utiliza periódicamente encuestas de clima organizacional para verificar que su objetivo se esté cumpliendo. En su última medición realizada en Junio de 2012, en total se alcanzó una participación del 94% dando como resultado que la medición de compromiso de los trabajadores con la organización se mantuvo con un 80% de favorabilidad y el índice de satisfacción creció 8 puntos con un 76% de favorabilidad. Lo anterior es una prueba fehaciente de la literatura , los cambios y

esfuerzos realizados por el área de Gestión humana en miras de retener al mejor personal, desarrollar su capacidad intelectual y obtener ventajas competitivas sostenibles y visibles a los largo del tiempo.

## *Conclusión*

En la actualidad, Colombia está avanzada en la producción de cadenas agroalimentarias. Un ejemplo de esto es el sector agroindustrial del azúcar y confitería. Estando presentes y afiliados a Asocaña un total de 12 ingenios, los cuales abarcan 47 municipios desde el norte del departamento del Cauca, la franja central del Valle del Cauca, hasta el sur del departamento de Risaralda.

Hecho que demuestra la fuerte competencia y la incesante necesidad de innovación en procesos productivos y diferenciadores en este sector.

En busca de estrategias que pudieran incrementar de cierta manera los índices de producción, mejoramiento en los procesos y sobretodo competitividad, el ingenio Manuelita S.A desarrollo un modelo de gestión por competencias, que refuerza los valores corporativos de la organización, soporte intelectual y una renovación de la gestión de recursos humanos en aras de una gestión del capital intelectual con el único objetivo de obtener ventajas competitivas sostenibles a través del desarrollo de su reserva de capital humano e intelectual.

El ingenio Manuelita S.A con una larga trayectoria de 150 años y siendo el primer ingenio en Colombia, cuenta con la experiencia que solo el tiempo puede dar y con el estilo emprendedor, familiar y adaptable ante los cambios en su entorno. Es por esto, que se percató que las organizaciones están relegando importancia a sus activos físicos y financieros, puesto que estos ya no tienen la capacidad absoluta de generar ventajas competitivas sostenibles en el largo plazo. A cambio de esto, toda la atención está puesta en los llamados activos intangibles (talento humano, capital intelectual) ya

que son los que aportan un verdadero valor a las organizaciones en términos perdurables y de ventajas visibles. Lo anterior evidencia un alto nivel de capital humano e intelectual gestionado por el área de recursos humanos, puesto que se basa en desarrollar el talento intelectual, lo cual representa a largo plazo aspectos positivos para la organización en cuanto a rendimiento y desempeño, es decir que las personas son el valor agregado que resalta las diferencia que posee la organización frente a la competencia.

Como argumento, el Ingenio Manuelita ha venido desarrollando prácticas que demuestran la importancia de la transición de una gestión de recursos humanos a una gestión de capital intelectual, donde se le otorga más importancia y se desarrollan las competencias, capacidades y habilidades de cada uno de los colaboradores del ingenio con la intención de que se evidencien en un mejoramiento de los índices de producción y compromiso afectivo por parte de los trabajadores. Esto facilita que la organización pueda examinar sus procesos internos y así mismo, permanezcan abiertos a las perspectivas de cambio según el entorno.

En síntesis, las mejores prácticas de recursos humanos enfocadas al desarrollo de las competencias, habilidades y capacidades de los colaboradores, la adecuación de espacios para la formación de los mismos y el apoyo organizacional percibido son elementos claves que se deben tener en cuenta en el momento de implementar estrategias en busca de ventajas competitivas.

En el marco de una nueva sociedad basada en la información y el conocimiento, se plantea la necesidad de concebir comportamientos nuevos y procesos de cambio en las

actividades productivas en organización de tipo agroindustrial como de cualquier sector productivo o de cualquier tipo de organización que cuente con talento humano.

## *Bibliografia*

- Argyris, C., & Schön, D. (1978). *Organizational learning: A theory of action perspective*, Reading, Mass: Addison Wesley, MA, USA.
- Barney, J. (1991). "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage," *Journal of Management Studies*, vol 17, 1, 99-120.
- Batt, R. (2002). "Managing customer services: human resource practices, quit rates, and sales growth," *Academy of Management Journal*, 45, 587-597.
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. Transaction Publishers.
- Chambel, M. J., & Sobral, F. (2011). Training is an investment with return in temporary workers: A social exchange perspective. *Career Development International*, 16(2), 161-177.
- Choudhury J (2010).; Performance impact of intellectual capital : A study of Indian IT sector – *International journal of Business and Management* , 9,Vol 5, pp ,72-7
- Choudhury, D. J., & Nayak, M. S. (2011). An Empirical Investigation of Impact of Acquisition HR Configuration on Human Capital Development. *Global Journal of Management And Business Research*, 11(2).
- Choudhury, J., & Mishra, B. B. (2010). Theoretical and empirical investigation of impact of developmental HR configuration on human capital management. *International Business Research*, 3(4), P181.

- de Pablos, P. O., & Lytras, M. D. (2008). Competencies and human resource management: implications for organizational competitive advantage. *Journal of Knowledge Management*, 12(6), 48-55.
- Forrier, A., & Sels, L. (2003). Temporary employment and employability: training opportunities and efforts of temporary and permanent employees in Belgium. *Work, Employment & Society*, 17(4), 641-666.
- Gilgeous, V. and Parveen, K. (2001), "Core competency requirements for manufacturing effectiveness", *Integrated Manufacturing Systems*, Vol. 12 No. 3, pp. 217-27
- Gouldner, A. W. (1960). The norm of reciprocity: A preliminary statement. *American sociological review*, 161-178.
- Hamel, G. and Prahalad, C. (1990), "The core competence of the corporation", *Harvard Business Review*, May-June, pp. 79-91.
- Hamel, G. and Prahalad, C. (1994), "The concept of core competence", in Hamel, G. and Heene, A. (Eds), *Competence-Based Competition*, Wiley, New York, NY, pp. 11-33.
- Huselid, M. (1995) The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*, Vol. 38.
- Lado, A., Boyd, N. G., Wright, P. (1992). "A Competency-Based Model of Sustainable Competitive Advantage Toward a Conceptual Integration", *Journal of Management*, 18, 1,77-91.
- Mangum, G., Mayall, D., and Nelson, L. (1985). "The temporary help industry: a

response to the dual internal labor market,” *Industrial and Labor Relations Review*, 38, 599-611.

- Manuelita S.A (2012). *Manual de Inducción para colaboradores de Manuelita S.A. (2da ed.)*. Cali, Colombia.
- Manuelita S.A (2012). *Manual de gestión por competencias Manuelita S.A. (2da ed.)*. Cali, Colombia.
- Panayotopoulou, L., Bourantas, D. and Papalexandris, N. (2003). “Strategic human resource management and its effects on firm performance: an implementation of the competing values framework,” *International Journal of Human Resource Management*, 14, 680- 699.
- Panayotopoulou, L., Bourantas, D. and Papalexandris, N. (2003). “Strategic human resource management and its effects on firm performance: an implementation of the competing values framework,” *International Journal of Human Resource Management*, 14, 680- 699.
- Snell, S. A., and Dean, J. W., Jr. (1992). “Integrated Manufacturing and Human Resource Management: A Human Capital Perspective,” *Academy of Management Journal*, 35, 2, 467 - 504.
- Wright, P. M., & McMahan, G. C. (1992). Theoretical perspectives for strategic human resource management. *Journal of management*, 18(2), 295-320.