

2012-06-01

Organización, estructura y capital humano en pymes del sector manufacturero: análisis desde casos

Olga L. Díaz Villamizar

Universidad de La Salle, Bogotá, odiaz@unisalle.edu.co

Carlos A. Escobar Otero

Universidad de La Salle, Bogotá, carlosecobar@unisalle.edu.co

Marleny Cardona Acevedo

Universidad de La Salle, Bogotá, mcardonaa@unisalle.edu.co

Follow this and additional works at: <https://ciencia.lasalle.edu.co/gs>

Citación recomendada

Díaz Villamizar, Olga L.; Escobar Otero, Carlos A.; and Cardona Acevedo, Marleny (2012) "Organización, estructura y capital humano en pymes del sector manufacturero: análisis desde casos," *Gestión y Sociedad*: No. 1 , Article 3.

Disponible en:

This Artículo de investigación is brought to you for free and open access by Ciencia Unisalle. It has been accepted for inclusion in *Gestión y Sociedad* by an authorized editor of Ciencia Unisalle. For more information, please contact ciencia@lasalle.edu.co.

Organización, estructura y capital humano en pymes del sector manufacturero: análisis desde casos

Olga L. Díaz Villamizar*
Carlos A. Escobar Otero**
Marleny Cardona Acevedo***

Recibido: 20 de enero del 2012 – **Aprobado:** 22 de marzo del 2012

Resumen

El conocimiento ocupa un lugar importante en los modelos modernos de crecimiento endógeno. En este artículo, fruto de la investigación *Dinámicas y relaciones entre los emprendimientos, el capital humano y los sistemas productivos en las pymes de Bogotá*, realizada en dieciocho empresas registradas en la Cámara de Comercio de Bogotá al 2008, se demuestra que la relación *estructura-emprendimiento-capital humano* en las dinámicas productivas empresariales es una idea fundamental en el mejoramiento de las propuestas de desarrollo industrial de las pymes.

Palabras clave

Emprendimiento, capital humano, estructura, organización y relaciones.

* Magíster en Docencia, Universidad de La Salle. Integrante del grupo interdisciplinario de Investigación en Desarrollo, Estructuras Económicas, Políticas Públicas y Gestión (Gidepg). Correo electrónico: odiaz@unisalle.edu.co

** Magíster en Docencia, Universidad de La Salle. Profesor de la Facultad de Ciencias Administrativas y Contables de la misma universidad. Integrante del grupo interdisciplinario de Investigación en Desarrollo, Estructuras Económicas, Políticas Públicas y Gestión (Gidepg). Correo electrónico: carlosecobar@unisalle.edu.co

*** Doctora en Ciencias Sociales, Colegio de la Frontera Norte, México. Profesora de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales, Universidad de La Salle. Integrante del grupo interdisciplinario de Investigación en Desarrollo, Estructuras Económicas, Políticas Públicas y Gestión (Gidepg). Correo electrónico: mcardonaa@unisalle.edu.co

Organization, Structure and Human Capital in SMEs from the Manufacturing Sector: Analysis from Case Studies

Abstract

Knowledge plays an important role in modern models of endogenous growth. This paper, which is the result of the research “Dynamics and relationships between entrepreneurship, human capital and productive systems in SMEs in Bogotá”, carried out in eighteen companies registered at the Chamber of Commerce of Bogotá as of 2008, shows that the relationship *structure-entrepreneurship-human capital* within the enterprise productive dynamics is a fundamental idea in the improvement of proposals for industrial development of SMEs.

Keywords

Entrepreneurship, Human Capital, Structure, Organization and Relations.

Introducción

En las pymes, los factores heredados son considerados, entre otros, como factores internos. Además, en estas unidades productivas, por un lado, se reconocen los factores culturales, psicológicos, sociales, económicos, de información y toma de riesgos, entre otros, como determinantes de su estabilidad, y por el otro, las variables relacionadas con la organización, que permiten evidenciar la importancia en el manejo de los recursos, la mejora o la invención de procesos e ideas, así como la especialización en una actividad específica organizacional.

La apuesta por el desarrollo productivo desde las pymes se hace realidad a partir de la gestión del capital humano. Desde este se aporta la habilidad física, los conocimientos y la capacidad productiva; aspectos que se potencializan a partir

de la educación y la experiencia, el conocimiento, la capacitación y las condiciones de trabajo, que afectarán su salud y su productividad y, por ende, el logro de los objetivos tanto individuales y organizacionales.

El objetivo del artículo es presentar algunas relaciones entre emprendimiento —desde el enfoque económico— y el capital humano —desde el enfoque de gestión—, en las pymes de Bogotá. Una idea fundamental en el mejoramiento de las propuestas de desarrollo industrial es que las dinámicas productivas empresariales tienen que ver con el tipo de unidad productiva y las capacidades del factor trabajo. Las posibilidades de ampliación del campo de investigación se pueden orientar desde lo organizacional, teniendo en cuenta aspectos como la construcción de modelos por sectores para impactar las políticas

industriales y ampliar los estudios que permitan la observación del ciclo de vida de las pymes en los sectores industriales.

Marco conceptual

Las raíces del concepto de capital humano están en Smith (1776) quien planteó la importancia de las habilidades y destrezas para realizar el trabajo. Seguido están los economistas: Robert Solow (1957), Theodore W. Schultz (1961), Denisson E. F. (1962), Gary Becker (1964) y Jacob Mincer (1974), quienes representan dos tendencias: los que consideran que la educación es la base fundamental para el desarrollo y quienes plantean el enfoque de la educación específica o capacitación para el trabajo, aunque estos aspectos sean difíciles de cuantificar (Cardona et ál., 2007b, p. 35).

Para Sen (1998), la perspectiva del capital humano puede, en principio, cubrir ambos tipos de valoración pero, por convicción, se suele definir en términos de valor indirecto: las cualidades humanas que se pueden emplear como *capital* en la producción, tal como se emplea el capital físico. En este sentido, la concepción de capital humano más restringido cabe dentro de la perspectiva más amplia de capacidades humanas que pueden incluir directa e indirectamente las habilidades humanas.

Según Cardona et ál. (2007a, p. 53), los factores internos relacionados con el proceso de emprender son clasificados como heredados y adquiridos. En este artículo se tendrá en cuenta el enfoque económico, que considera los factores heredados, desarrollados por Cantillón, Say y Schumpeter, enunciando factores como la imitación de modelos familiares, que se caracterizan por el manejo de la incertidumbre y la alta tolerancia a la ambigüedad, la capacidad para tomar decisiones

y tomar riesgos calculados, la necesidad de logro, la auto eficacia, la capacidad de acceder al capital, el locus de control interno, el deseo y la necesidad de independencia.

Por otra parte, en cuanto a las variables, los postulados y las dimensiones del emprendimiento, los autores identifican las asociadas al individuo, entre los cuales encontramos el riesgo, la interfase entre individuo y entorno y, además, la información y el conocimiento. En la variable riesgo, se asume el postulado sobre empresarismo de Cantillón (Cardona et ál., 2007a, p. 82) según el cual un evento empresarial incluye evaluar, tomar la iniciativa, la consolidación, la gerencia, la autonomía relativa y la toma de riesgo. A la variable interfase entre individuo y entorno vinculan al mismo autor, que tiene en cuenta el contexto social en el que se desenvuelve el empresario y su papel en la sociedad como claves en el desarrollo económico.

Mises y Pinchot (citados por Cardona et ál., 2007b, p. 82) consideran que el evento empresarial es contextual, resultado de la influencia de factores culturales, económicos, sociológicos y psicológicos que interactúan para establecer oportunidades. Con respecto a la variable información y conocimiento postulan que un buen servicio de información contribuye a la formación de empresas, así como a la potenciación de las empresas existentes.

En cuanto al emprendimiento, autores como Varela (2001) y Garner (1985) identifican las variables asociadas a la organización, entre las que las encontramos la oportunidad de negocios, la innovación y el modelo organizacional. En la variable oportunidades de negocio, Kirzner (citado por Cardona et ál., 2007a, p. 83) postula que las oportunidades surgen de una ineficiente asignación de recursos. En la variable innovación

vinculan el nombre de Schumpeter (1957) para quien el espíritu emprendedor requiere la capacidad de generar innovación en las nuevas firmas y considera que el emprendedor promueve nuevas combinaciones e innovaciones y que su función es explotar una invención, la posibilidad de producir un nuevo producto o uno viejo de una manera nueva.

Por otra parte, la variable modelo organizacional es asociada a la organización y recoge lo enunciado por Marshall (Cardona et ál., 2007a, p. 83) quien describe un modelo de organización industrial (distrito industrial o marshalliano), que hace referencia a la especialización de las empresas de determinados lugares en la fabricación de un mismo tipo de productos.

Para el presente documento, los autores consideran que, además del enfoque económico, se hace necesario revisar la perspectiva de capital humano para el emprendimiento. El capital humano desde la perspectiva fundamental para un emprendimiento se entiende a partir del punto de vista de Sen (1998) como el conjunto de capacidades y habilidades que son adquiridos o desarrollados por medio de los conocimientos, la experiencia, la educación formal, la capacitación y las condiciones de trabajo que afectan directamente la salud y la productividad de las personas. Este hace referencia a los procesos de gestión del talento humano, tanto desde las políticas públicas para el desarrollo de la sociedad con sistemas productivos y su relación con el desarrollo de las personas.

Schultz (citado por Cardona et ál., 2007a) define el capital humano desde lo económico y productivo y reconoce que las personas aportan a las organizaciones habilidad física, conocimientos y capacidades productivas, que se pueden potencializar mediante la educación y la experiencia, para alcanzar los objetivos organizacionales,

mientras que Babativa y Díaz (2009) lo definen a partir del enfoque de Sen, es decir, basado en las cualidades y las capacidades.

Para Sen (1998), el capital humano se concentra en el carácter de los seres humanos, que por medio de sus habilidades, conocimientos y esfuerzos aumentan las posibilidades de producción. Dadas sus características personales, sus antecedentes sociales, sus circunstancias económicas, entre otros, una persona tiene la habilidad para hacer (o ser) ciertas cosas que por alguna razón juzga valiosas. La razón para esa valoración puede ser directa —el funcionamiento involucrado puede enriquecer su vida en forma directa, como estar bien nutrido o estar saludable— o indirecta —el funcionamiento involucrado puede contribuir a la producción futura o alcanzar un precio en el mercado—. Por lo tanto, desde la perspectiva del capital humano se puede definir en términos de valor indirecto que se puede emplear como capital en la producción al igual que el capital físico; en este sentido, la concepción de capital humano cabe dentro de la capacidad humana, la cual puede incluir las consecuencias directas e indirectas de las habilidades humanas. Por lo tanto, el concepto de capital humano como perspectiva básica del emprendimiento integral, se fundamenta de acuerdo con el enfoque de gestión humana.

Para Werther y Keith (2008), los procesos de gestión humana son fundamentales para lograr articular objetivos individuales con objetivos organizacionales e institucionales, los cuales son alcanzables a partir de las personas, con actividades enfocadas a mantener, utilizar, evaluar y retener la fuerza de trabajo eficiente.

Factores como la educación, la salud, el servicio médico, la distribución del ingreso y la satisfacción de las necesidades fundamentales les permiten a las personas mejorar su propia vida y tener mayor

libertad para hacerlo. El factor económico, el cual contribuye a que la gente tenga una vida más realizada y la educación, permite que la producción de bienes sea más efectiva por parte de la persona que se ha educado; este factor beneficia directamente a la persona porque incrementa sus ingresos, desarrolla su potencial intelectual y le permite comunicarse de manera argumentada. Smith (citado por Sen, 1998) creía que mediante la educación se lograba el mejoramiento de las capacidades humanas, siendo estas habilidades especiales que dan como consecuencia la división del trabajo.

Nussbaum (citada por Babativa y Díaz, 2009) identifica las capacidades básicas del ser humano desde el medio ambiente, el control del entorno, el respeto por las especies y su conservación, el juego y la recreación, la vida, las emociones, el pensamiento y la razón, tal como se expresa en la figura 1.

Las posturas anteriores se complementan con el planteamiento de Chiavenato (2002), quien

considera que las organizaciones exitosas logran sus objetivos mediante la gestión del talento humano y el desarrollo del capital intelectual; son las personas quienes proveen conocimientos y capacidades, convirtiéndose en un elemento básico de la eficacia organizacional; por lo tanto, deben ser vistas como socias de la organización. Las personas no son solo recursos, sino también sujetos activos, inteligentes, con habilidades y destrezas necesarias para la competitividad de la empresa, que toman decisiones, emprenden acciones e innovan. Por ende, es posible considerar para el éxito organizacional procesos de gestión humana como: admisión, compensación, desarrollo de personas, mantenimiento estas y su monitoreo. Por lo tanto, es de gran importancia mejorar el clima organizacional y las comunicaciones para lograr calidad en el trabajo, propiciar el desarrollo de los trabajadores, aumentar su productividad, los rendimientos, la calidad en el trabajo y la salud de los trabajadores.

Figura 1. Capacidades básicas del ser humano



Fuente: Babativa y Díaz (2009).

De acuerdo con el *Manual para pequeños empresarios* (2010), las pymes consideran como aspectos relevantes lo económico. Se destaca que estas empresas generan siete de cada diez puestos de trabajo y aportan el 40% del producto interno bruto. Son además las mayores proveedoras de los exportadores y el 60% de estas empresas se encuentran estratégicamente localizadas en Cundinamarca, Valle, Santander y Atlántico. Se evidencia una tendencia a exportar directamente a medida que se flexibilizan los mercados con Asia y Centro América, si bien ya sucede en el sector textil que hace presencia en los mercados de Europa y los Estados Unidos. Se ha registrado un número de 1.600.000 de pequeñas empresas en Colombia.

De acuerdo con el diario *El Espectador* se evidenció que los empresarios presentan resistencia y prevención al crédito, debido a los requisitos, en ocasiones exagerados y por temor a los acuerdos de pago, así como a la letra menuda de los contratos. Se prefiere acudir a los amigos o familiares y en ocasiones a los prestamistas. No obstante, el 90% de las instituciones financieras han creado secciones especializadas en este segmento, se mantiene la tendencia a no solicitar crédito y los empresarios esperan oferta de crédito con garantías razonables de pago, periodos amplios y tasas favorables que generen desarrollo, competitividad y beneficio social.

En el *Manual para pequeños empresarios* se sugiere que una de las causas para no solicitar crédito es la falta de conocimiento sobre las posibilidades que ofrece el mercado en materia crediticia y se indica que los intermediarios de crédito y las entidades de gobierno ofertan un abanico de posibilidades para financiar el desarrollo de los proyectos, como por ejemplo el BBVA, que ha ampliado su portafolio y ya ofrece entre otras alternativas préstamo para pago de

cesantías o impuestos y créditos en dólares para comercio exterior.

Además, en materia de competitividad en el manual se sugiere que el objetivo es la mayor calidad al menor precio, lo cual se logra en el largo plazo de cara a los procesos de apertura de los mercados, lo que aumenta la producción de bienes de valor agregado que penetren dichos mercados, con inversión estratégica en capacitación en las áreas de trabajo, mientras se incorpora tecnología, racionalizando los costos, identificando y satisfaciendo nuevos nichos, mejorando sus estructuras, invirtiendo en gestión del conocimiento, haciendo seguimiento a la calidad del servicio al cliente, estando atentos a los cambios en las líneas de producción, dando un manejo adecuado a los canales de comercialización e innovando.

A manera de conclusión, de acuerdo con la sistematización de la revisión de literatura se encontró que:

- Una de las cifras más significativas indica que el 90% de los fracasos de las pymes se produce antes de los tres años del inicio de actividades.
- Una de las mayores debilidades radica en la falta de implementación de programas de mercadeo, porque se consideran como un gasto y no como un costo.
- Se descuida la relación con los clientes, se subestima la identificación de los mercados potenciales y no se promocionan las empresas mediante ferias o eventos sectoriales.
- Los índices de utilización del espacio virtual para compradores y vendedores son bajos, así como el aprovechamiento de la tecnología de comunicaciones en redes sociales.
- La falta de comunicación se refuerza, porque muchas de las pymes tienen un solo cliente

que acapara el 80% de la producción, situación que puede ser enfrentada si se potencia la promoción mediante alianzas que produzcan sinergias derivadas de la complementariedad de productos de empresas similares y mediante la estructuración de paquetes que sean más atractivos para los clientes y compartir así costos de promoción.

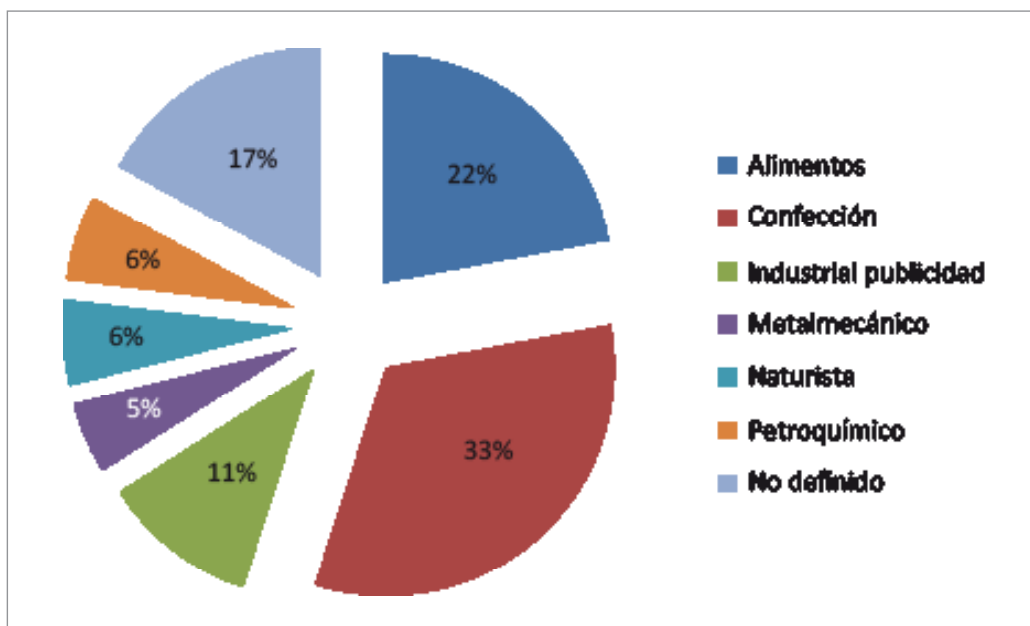
Discusión

En la consulta a las dieciocho empresas se encontró que la mayoría son unipersonales, están localizadas en diferentes lugares de la ciudad. Más de la mitad de las empresas son de los sectores alimentos y de la confección, tienen menos de veinte trabajadores y son intensivas en trabajo y algunas tienen inversión de capital

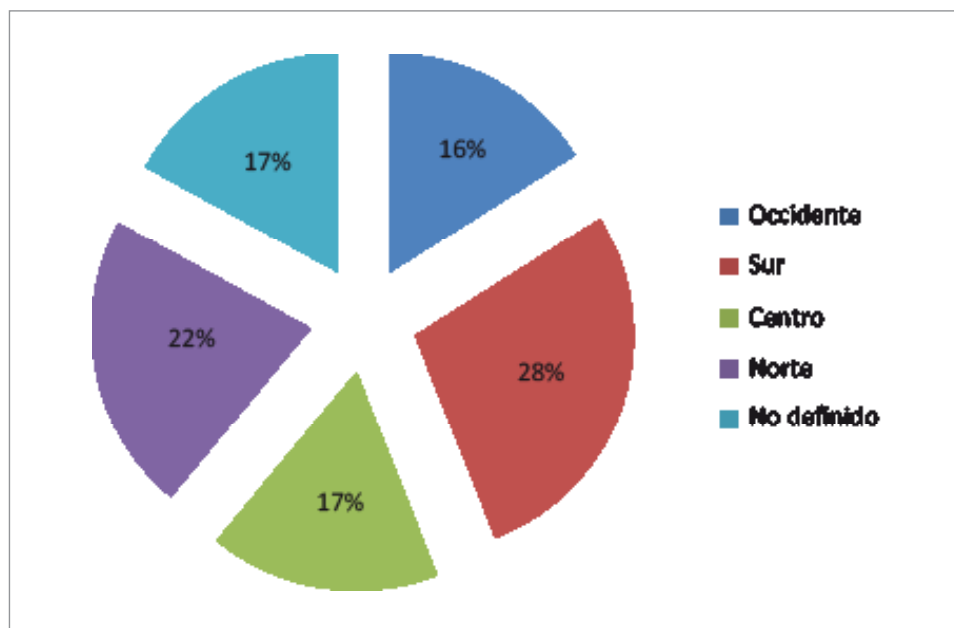
extranjero. La dinámica de las empresas responde a las necesidades que tienen de recurso humano y capital; en este grupo de empresas entrevistadas se encuentran particularidades propias del tamaño en términos de la organización del trabajo y la producción que determinan la competitividad.

La figura 2 muestra que en las empresas encuestadas del sector manufacturero de Bogotá, la mitad es del sector alimentos y de la confección, están ubicadas en barrios populares del sur, occidente y centro de la ciudad; como se evidencia en la figura 3, son intensivas en trabajo. Asimismo, se encontró que en su mayoría el gerente es el mismo dueño y quien toma las decisiones organizacionales. El 50% de la producción es tradicional o en línea, el 72% del capital es nacional y el 83% de las empresas no tienen área de mercadeo.

Figura 2. Actividad de la empresa



Fuente: elaboración propia.

Figura 3. Ubicación geográfica de las empresas en Bogotá

Fuente: elaboración propia.

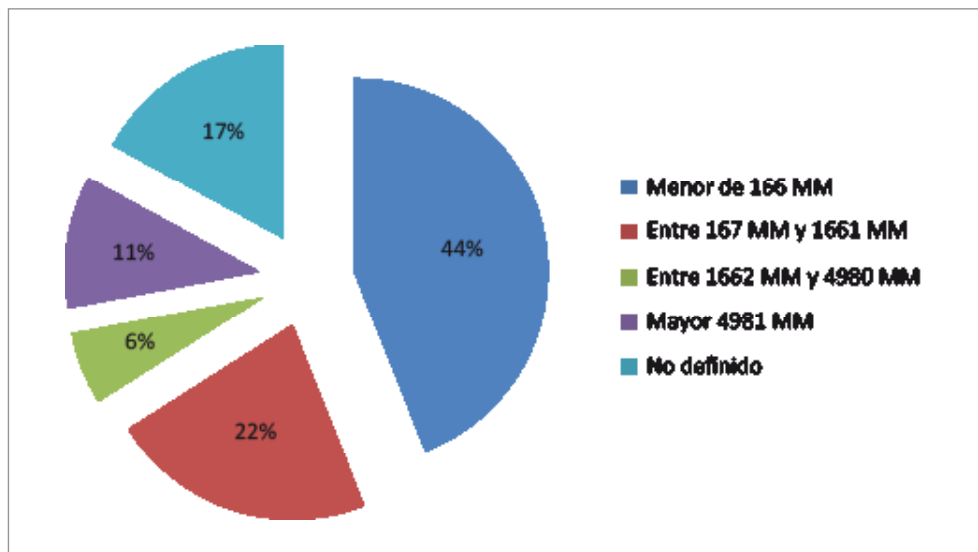
La figura 4 muestra que el rango de activos más significativo de las empresas es menor de 166 millones.

Estas empresas contratan menos de veinte trabajadores y el 61% los afilia a la seguridad social, sin embargo, el 78% considera que no es relevante capacitar en salud ocupacional. Por otra parte, consideran que el aspecto más importante para el desempeño laboral es la educación formal, dejando de lado aspectos como la salud, la experiencia y la capacitación. El factor por el cual no capacitan es porque consideran que no la requieren, lo que no es coherente con que solo el 11% del personal es calificado para la labor (ver la figura 5). También manifiestan que otro aspecto por el cual no capacitan es porque no hay capacitadores adecuados o la ven como un gasto por la dificultad de retener el personal capacitado. El nivel de educación del personal operativo es básico y media, de los

empresarios educación superior, únicamente el 1% tiene estudios de posgrado, de acuerdo con los datos de las figuras 6 y 7 respectivamente.

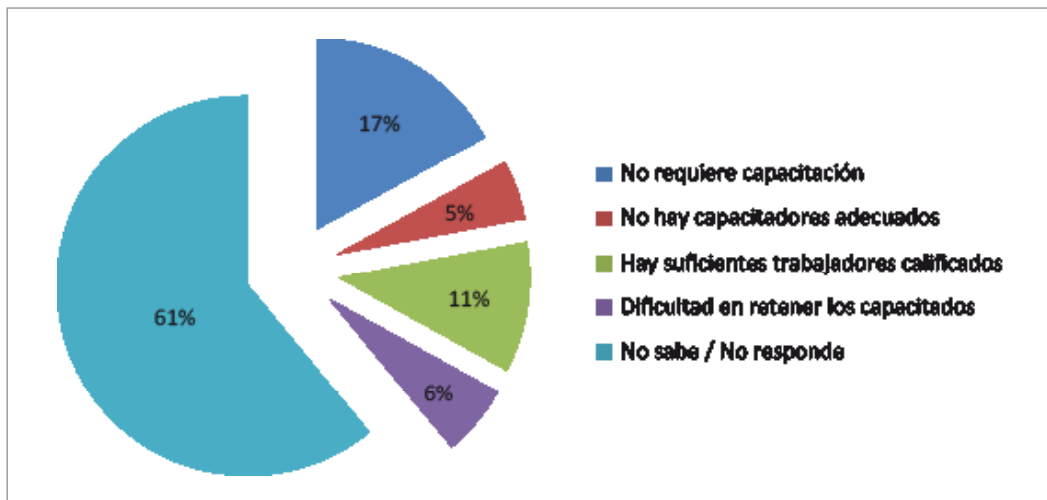
En las pymes entrevistadas, el 50% de las empresas consideran que la educación formal es el aspecto más importante para el buen desempeño laboral. En cuanto a programas de capacitación que se ofrece a los colaboradores, se encontró que solo el 22% de las empresas sí tienen contemplados este tipo de beneficios para el trabajador, el 50% no ofrece capacitación y el 28% no definió (figura 6). Igualmente se encontró que están cursando estudios formales dos personas de planta y un administrativo. En ninguna de las empresas se reconoce que exista ayuda escolar para los hijos de los trabajadores (figura 7). Sin embargo, el 50% de las empresas consideran que la educación formal es importante para mejorar la productividad laboral.

Figura 4. Rango de activos por empresa



Fuente: elaboración propia.

Figura 5. Motivos para no ofrecer capacitación

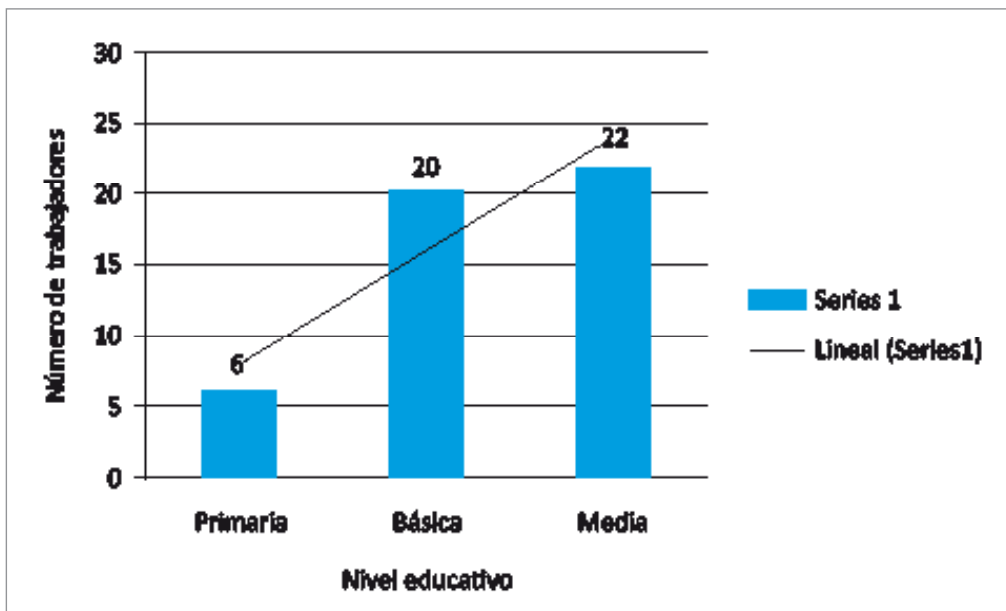


Fuente: elaboración propia.

La información anterior demuestra la falta de una política de contratación del personal, de acuerdo con las necesidades del cargo por desempeñar; por lo tanto, hay cargos de gerentes desem-

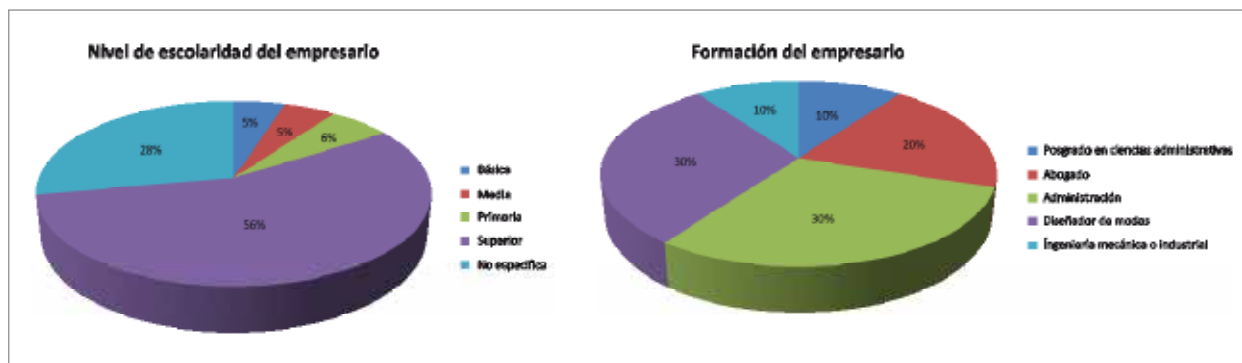
peñados por personas con niveles secundaria media y cargos de gerentes, administrativos y auxiliares con niveles de estudios superiores.

Figura 6. Nivel educativo cargos operativos



Fuente: elaboración propia.

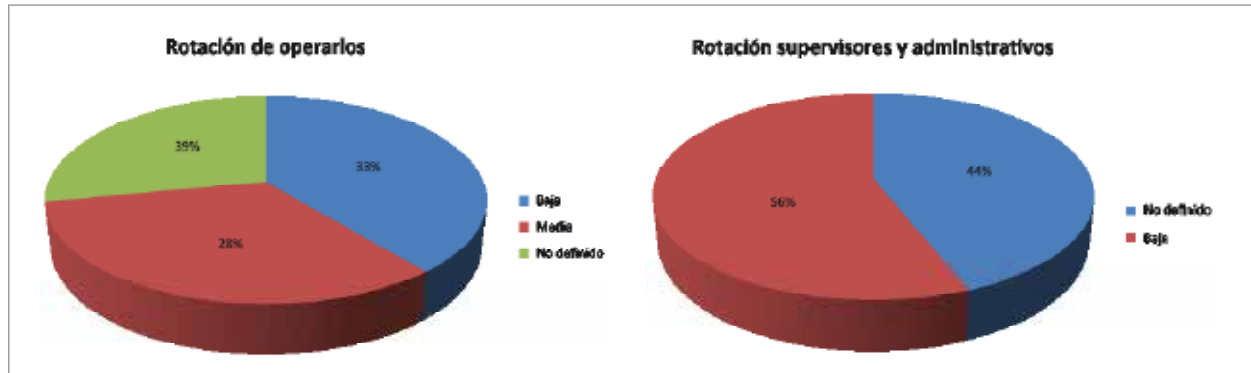
Figura 7. Nivel de escolaridad y tipo de formación de los empresarios



Fuente: elaboración propia.

En cuanto a la rotación de personal, la figura 8 muestra que en su mayoría se concentra en los cargos administrativos y de supervisión, más que en cargos operativos.

En la consulta se evidencia que la mayoría de los empresarios considera que en estas empresas no se requiere experiencia específica para los cargos administrativos y directivos, dando mayor prelación a la experiencia en cargos operativos.

Figura 8. Rotación de personal

Fuente: elaboración propia.

Conclusiones

La flexibilidad de las pymes para responder a las demandas las vuelve débiles y fuertes frente al mercado. En la consulta a empresarios se reconoce que las posibilidades de ampliación del campo de investigación se puede orientar desde lo tecnológico, lo territorial y sectorial, teniendo en cuenta lo siguiente:

- Un modelo de pymes fortalecido en el capital humano que garantice capacitación e innovación.
- La existencia de redes y cadenas productivas como una propuesta de desarrollo humano empresarial para las pymes.
- Estudios con estas características aportan información al análisis de las estructuras y sectores productivos en el ámbito regional, que fortalecerían el diseño de los planes de desarrollo locales y regionales, teniendo en cuenta lo público y lo privado.
- Ampliar los estudios sobre el ciclo de vida de las firmas en los sectores industriales.
- Diseño de modelos por regiones y por sectores para impactar las políticas industriales.

Una característica de los casos consultados es el perfil del emprendedor que dio origen a la actividad empresarial y que permanece como el alma en todo el ciclo de vida empresarial. Usualmente el dueño también es el gerente y concentra en sí mismo toda la iniciativa con respecto a los procesos de innovación. Esta situación coincide con el enfoque económico sobre el emprendimiento en uno de sus aspectos, el cual considera determinantes los factores individuales asociados a factores hereditarios para el éxito de los emprendimientos.

Lo anterior genera la persistencia de concepciones y acciones según las cuales las habilidades empresariales son innatas, por tanto, la capacitación no es importante. Dentro de la investigación se encuentra mayor relevancia en los factores heredados lo que se evidencia con el bajo porcentaje de gerentes que invierten en la formación de los colaboradores y en su propia formación posgradual.

Desde la teoría se enuncia que el emprendedor deber ser evaluador, planeador, que toma iniciativas, consolida y gerencia proyectos, gusta de la autonomía y toma riesgos; sin embargo, el promedio de los gerentes de las empresas

estudiadas no evidencia las habilidades para la planeación y la evaluación, por cuanto dan mayor importancia a su capacidad para identificar y aprovechar las oportunidades del entorno. En estudios posteriores convendría profundizar en la influencia de la cultura local en el perfil del emprendedor.

La mayoría de los empresarios concentra en sí mismo la toma de decisiones, no consideran importante invertir en el desarrollo de la gente, ya que privilegian las competencias operativas, más que técnicas y de emprendimiento. Lo que nos llevaría a considerar esta situación como una de las causas del lento desarrollo de las pymes de los sectores estudiados.

Se esperaría que el desarrollo del capital humano permitiera alcanzar los objetivos personales y organizacionales, sin embargo, no existen programas para mejorar la calidad de vida de los trabajadores. Dentro de la muestra se evidencian habilidades para la adaptación a los cambios del entorno, así como para identificar y aprovechar las oportunidades, pero no siempre se calculan los riesgos, ni se tiene fácil acceso a la consecución de capital, lo que puede dificultar la permanencia y desarrollo de las pymes.

La relación estructura, emprendimiento y capital humano en las dinámicas productivas empresariales es una idea fundamental en el mejoramiento de las propuestas de desarrollo industrial de las pymes.

Referencias

- Argandoña, Gámez y Monchón (1997). *Macroeconomía Avanzada II*. Bogotá: Mc Graw Hill.
- Baum, J. et ál. (2001). A multidimensional model of venture growth. *Academy of management. Journal*.
- Babativa, D. y Díaz, O. (2009). *La gestión del conocimiento en la formación por competencias*. Ponencia presentada en V Congreso Internacional de Formación por Competencias. Bogotá, Colombia.
- Cardona, M. et ál. (2007a). *Impacto social y económico de los programas de emprendimiento: cultura E (Municipio) y emprendimiento (SENA) en la ciudad de Medellín*. Medellín: Universidad EAFIT.
- Cardona, M. et ál. (2007b). *Capital humano: una mirada desde la educación y la experiencia laboral*. Medellín. Universidad EAFIT.
- Chiavenato, I. (2002). *Gestión del talento humano*. Bogotá: Mc Graw Hill.
- Gartner, William B. A. (1985, oct.). Conceptual Framework for Describing the Phenomenon of New Venture. *The Academy of Management Review*, 10 (4), 696-706.
- Sen, A. (1998). Capital humano y capacidad humana. *Cuadernos de Economía*.
- Schumpeter, J. (1978). *Teoría del desenvolvimiento económico*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Varela, R. (2001). *Innovación empresarial: un nuevo enfoque de desarrollo*. Cali: Icesi.
- Varela, R. (2008). *Innovación empresarial, arte y ciencia en la creación de empresas*. Bogotá: Pearson.
- Werther, W. y Keith, D. (2008). *Administración de recursos humanos. El capital humano de las empresas* (6ª ed.). México: Mc Graw Hill.