

**La Propuesta de Valor como Factor de Fidelización del Recurso Humano en Entornos
Internos y Externos de Multitemáticas Arteomy**

Anaya Barraza María Isabel

Caro Villalobos Guillermo Miguel

Universidad Popular del Cesar, Especialización en Gestión Humana y Desarrollo

Organizacional

Seminario de Grado.

**La Propuesta de Valor como Factor de Fidelización del Recurso Humano en Entornos
Internos y Externos de Multitemáticas Arteomy**

Anaya Barraza María Isabel

Caro Villalobos Guillermo Miguel

Facilitador

Acosta Ramos Adriana Cristina

**Plan de Gestión para Optar al Título Especialista en Gestión Humana y Desarrollo
Organizacional**

Universidad Popular del Cesar, Especialización en Gestión Humana y Desarrollo

Organizacional

Seminario de Grado.

Índice

Pág.

Introducción	4
1. Información general de la empresa.....	6
1.1 Identificación	6
1.2 Plataforma estratégica.....	6
1.2.1 Misión	6
1.2.2 Visión.....	6
1.2.3 Valores	7
2. Identificación del Problema	8
3. Objetivos	10
3.1 Objetivo General	10
3.2 Objetivos Específicos.....	10
4. Marco Teórico.....	11
5. Marco Legal	15
6. Plan de Gestión	16
7. Conclusiones	21
8. Recomendaciones.....	22
9. Referencias Bibliográficas.....	23

Introducción

En el dinámico entorno de las pequeñas y medianas empresas (Pymes) del sector metalúrgico en Valledupar, la propuesta de valor de las mismas se ha convertido en un factor de gran interés, no solo para el personal interno, sino también para los posibles colaboradores, destacando que el óptimo desarrollo organizacional no depende solamente de los activos físicos y tecnológicos de cada organización, sino de las habilidades, competencias y conocimientos técnicos acumulados en el recurso humano, por tanto, la formación profesional, el sentido de pertenencia y la calidad de vida laboral se tornan de suma importancia en la relación organización-colaborador. Por lo tanto, construir una Propuesta de Valor al Empleado (PVE) convincente es crucial, no solo para mantener a los empleados actuales, sino también para atraer posibles candidatos externos

El diseño del presente plan de gestión aborda específicamente el poder lograr una Propuesta de Valor al Empleado (PVE) para la empresa Multitemáticas Arteomy. A pesar de contar con una fuerte cultura colaborativa, esta microindustria se encuentra en la actualidad con múltiples desafíos para lograr retener y formar a su personal técnico clave. La alta dependencia operativa hacia los colaboradores que poseen la experiencia básica ha expuesto cuan vulnerables pueden llegar a ser los procesos productivos ante la rotación de personal, por lo que es esencial el desarrollo de estrategias que garanticen la transferencia existencia del conocimiento.

Ante dicho escenario, el documento actual sugiere diseñar estrategias de política integrales que aborden tanto los entornos internos como externos de la organización. Proponiendo como eje metodológico, la implementación de un *Assessment Center* (Centro de Evaluación), apoyado por programas para el desarrollo y bienestar corporativo. Estas acciones respaldan al objetivo principal

del proyecto, que se basa en fortalecer la propuesta de valor de Multitemáticas Arteomy como un mecanismo efectivo para asegurar la fidelización del talento actual, potenciar la atracción de nuevos colaboradores idóneos y mitigar así el riesgo organizacional asociado a la fuga de conocimiento técnico.

1. Información general de la empresa

1.1 Identificación

- ✚ Nombre de la empresa: Multimetálicas Arteomy.
- ✚ Representante legal: Oscar Ortega.
- ✚ Sector: Industria Metálica
- ✚ Tamaño: Microindustria. Definida en el *Decreto 957 de 2019* como aquella unidad económica con máximo 10 trabajadores y cuyos ingresos por actividades ordinarias anuales son iguales o inferiores a 23.563 Unidades de Valor Tributario (UVT).
- ✚ Ubicación: La empresa está ubicada en el sector suroccidente en la ciudad de Valledupar, con dirección calle 45B 5BIS 142.

1.2 Plataforma estratégica

1.2.1 Misión

Ofrecer soluciones metálicas integrales de alta calidad para los sectores residenciales y comerciales, convirtiendo necesidades en productos personalizados a partir de asesoría técnica y humana que garantice su funcionalidad

1.2.2 Visión

Convertirnos en la industria metálica más influyente de la región, caracterizándonos por diseñar soluciones personalizadas que superen las expectativas de nuestros clientes en durabilidad y estilo.

1.2.3 Valores

-  Respeto: Principalmente por el trabajo y el esfuerzo, por los clientes.
-  Responsabilidad con relación a la calidad del trabajo, la labor del colaborador y el compromiso social.
-  Integridad y honestidad guiadas en el comportamiento, expresión y pensamiento.
-  Compromiso con la calidad, productos y servicios garantizados.
-  Afabilidad, calidez humana y relaciones positivas.
-  Innovación: Materializando ideas con pasión y así generar soluciones prácticas e innovadoras.

2. Identificación del problema.

Multitemáticas Arteomy es una Pyme ubicada en el Departamento del Cesar, específicamente en el Municipio de Valledupar; se especializa en la fabricación y mantenimiento de productos metálicos. Su cultura organizacional es muy similar a los clanes, enfatizando en la colaboración, la confianza y el trabajo en equipo. Sin embargo, dado que las pequeñas y medianas industrias suelen tener problemas estructurales que obstaculizan su crecimiento; en la actualidad, la empresa está atravesando por una situación crítica que amenaza tanto su sostenibilidad operativa como comercial.

El principal reto de la organización radica en atraer y mantener a los principales talentos en el área de producción, con especial atención al grupo de soldadores jefes. Estos colaboradores representan un capital humano e intelectuales esenciales porque aportan el conocimiento y las habilidades técnico-prácticas especializadas para garantizar los estándares de calidad, la eficiencia en los procesos y el cumplimiento estricto de la ejecución de proyectos. Esta alta dependencia operativa se vio expuesta con la reciente salida de un soldador jefe, quien era la persona con la experticia y el enfoque en los aspectos estéticos y de acabado de los trabajos metálicos. Su retiro no solo puso de relieve la debilidad en la retención del talento, sino que también generó problemas operacionales inmediatos, como retrasos y parálisis de proyectos que se encontraban en curso de ejecución, acumulación de tareas, aumento en la presión física y mental sobre los demás trabajadores, e incluso errores concretos en el diseño y la instalación.

Ante tal situación, el desafío operacional se ve agravado por la necesidad urgente de desarrollar y poner en marcha programas estructurados de capacitación y desarrollo interno. Es

esencial la creación de herramientas de tipo organizacionales para así lograr fomentar la fidelización entre el talento actual y así facilitar el reclutamiento de nuevos miembros al equipo de trabajo, asegurando la transferencia y el desarrollo continuo de conocimientos técnicos. La implementación de estas estrategias de capacitación no solo reduce la fuga de conocimiento y fortalece el valor al empleado, sino que también mejora la imagen corporativa de la organización. De esta manera, Multitemáticas Arteomy podrá construir una fuerte reputación como empleador en el entorno externo de Valledupar, atrayendo a nuevos talentos de la industria.

3. Objetivos

3.1 Objetivo general

Fortalecer la propuesta de valor de Multitemáticas Arteomy como estrategia de fidelización del talento humano en los entornos internos y externos de la organización, mediante acciones orientadas al desarrollo, captación y retención de actuales y nuevos colaboradores.

3.2 Objetivos específicos

-  Definir los factores diferenciadores que conforman la propuesta de valor de Multitemáticas Arteomy.
-  Identificar estrategias directivas claves en el sector de la industria metálica que permita la captación y retención de los colaboradores.
-  Determinar estrategias para el fortalecimiento de la propuesta de valor en entornos internos orientadas a fidelizar y retener a los colaboradores.
-  Determinar estrategias para el fortalecimiento de la propuesta de valor en entornos externos orientadas a captar nuevos colaboradores.

4. Marco Teórico

En el actual entorno empresarial, la alta competencia, los cambios constantes a nivel organizacional y la alta exigencia social, han convertido el talento humano en uno de los recursos más escasos para las empresas, por ende, la capacidad de atraer, desarrollar y fidelizar colaboradores competentes representa un factor determinante para el logro de los objetivos y el desarrollo empresarial. En ese sentido, cobra una gran importancia que la empresa llegue a desarrollar una propuesta de valor sólida, y que a su vez sea auténtica e innovadora, que le permita diferenciarse, fortalecer su atractivo organizacional y responder de manera efectiva a las nuevas expectativas del talento humano.

✚ **Atracción del talento humano:** Llamar la atención de las personas para que deseen pertenecer a una organización puede constar de distintos aspectos, según (Alles, 2015, como se citó en Caballero & Rodríguez, 2024), basada en la teoría de las necesidades básicas de Maslow, reafirma que las personas primero buscan satisfacer necesidades fisiológicas y de seguridad; posteriormente, requieren pertenencia, reconocimiento y, finalmente, la autorrealización mediante el desarrollo de sus capacidades (pp. 170-171). A partir de allí, la capacidad organizativa de ayudar o proveer posibilidades que permitan el cumplimiento de las mismas genera no solo interés por parte de los posibles colaboradores sino la creación de expectativas y la proyección de estos dentro de la organización.

- ✚ **Capacitación del recurso humano:** La capacitación del recurso humano como la define Rojas (2020) Es un proceso corto en el que se caracteriza por la modificación del comportamiento de los miembros de la empresa, en el que se adquieren y fortalecen conocimientos y habilidades propias importantes del ámbito laboral.
- ✚ **Entornos externos e internos:** Por entorno interno entendemos todos aquellos aspectos que están bajo el control de la empresa y que influyen en su crecimiento y rentabilidad mientras que por entorno externo se entiende el conjunto de factores que influyen en una empresa y que sus directivos, gerentes o equipo, no pueden modificar ni controlar, este se divide a su vez en microentorno que se refiere a aquellos factores que influyen en el día a día de la empresa: proveedores, empresas rivales, clientes, medios de comunicación, etc. Y macroentorno que se refiere a los factores de índole político, económico, social y tecnológico (Master Marketing, 2023).
- ✚ **Fidelización del talento humano:** Para Gómez (2021), cuando se habla de fidelización del talento humano, se hace referencia al sentido de permanencia en una organización, sosteniendo que, para las empresas, es fundamental generar mecanismos que eviten la deserción de los empleados valiosos. Para lograrlo, pueden apoyarse en los facilitadores y líderes de grupo, quienes participan activamente en la retención del talento. Es crucial revisar continuamente aspectos como las competencias, los estilos de liderazgo, las diferencias entre la cultura organizacional actual y la deseada, así como el clima laboral en los equipos y en la organización en general, además de los niveles de equidad interna y externa en la retribución.

- ✚ **Gestión del recurso humano:** Para Rojas (2020) La gestión del talento humano Se asocia a las acciones que permiten brindar respaldo a las relaciones de los empleados, de tal forma que su influencia sea significativa en la mejora del vínculo entre el trabajador y la industria, debido a que la importancia de esta asociación es la que fundamenta en gran parte el correcto funcionamiento de la empresa.
- ✚ **Plan de gestión:** El capital humano constituye el recurso más valioso para una empresa. Un plan de gestión de recursos permite al director del proyecto identificar las necesidades actuales y futuras de este, para ofrecer soluciones y precisar las herramientas para resolverlas (Conexión ESAN, 2020)
- ✚ **Propuesta de valor:** El concepto de PVE (Propuesta de valor al empleado por sus siglas en inglés) es definido por diversos autores Minchington (2005, como se cita en Crespo et al., 2022) como un conjunto de asociaciones y ofertas proporcionadas por una organización a sus públicos internos a cambio de las habilidades, capacidades y experiencias que estos aportan a la organización.
- ✚ **Pymes:** Vera et al. (2014, como se cita en Granda y Muñiz, 2019) mencionan que las pymes “se tratan de un sector caracterizado por un alto dinamismo y flexibilidad en sus operaciones, pero al mismo tiempo marcado por un conjunto de dificultades que tienden a obstaculizar su sostenibilidad y crecimiento”. Lo que fundamenta el hecho de que sea mucho más complejo para las mismas llevar propuestas de valor a gran escala y desarrollo sostenible estable.

- ✚ **Retención del talento humano:** Para Martín Sierra (2011, como se cita en Caballero & Rodríguez, 2024), la retención es un proceso en el que se trata de conservar a los empleados en la nómina de trabajo, para que no se presenten casos de posible desvinculación y se marchen a empresas de competencias similares. De igual manera, también se tiene en cuenta la intención del empleado de permanecer en la institución y la implementación de prácticas y políticas que logren mantener en balance las necesidades de los empleados, promoviendo un entorno laboral en el que laboren con total plenitud y disposición.

- ✚ **Selección del talento humano:** Naranjo (2012, como se cita en Caballero & Rodríguez, 2024) afirma que a la selección de personal le corresponde atraer de manera selectiva, mediante varias técnicas de divulgación, a candidatos potenciales que cumplan con los requisitos mínimos que el cargo o perfil exige.

- ✚ **Talento humano:** El talento humano para Torres et al. (2023) se asocia con la capacidad de las personas de comprender y resolver de manera inteligente un determinado problema, apoyándose en una serie de habilidades, destrezas y experiencias.

5. Marco Legal

Tabla 1. Bases Legales.

<i>Leyes</i>	
Ley 1010 de 2006	Por medio de la cual se adoptan medidas para prevenir, corregir y sancionar el acoso laboral y otros hostigamientos en el marco de las relaciones de trabajo.
Ley 1610 de 2013	Por la cual se regulan algunos aspectos sobre las inspecciones del trabajo y los acuerdos de formalización laboral.
<i>Decretos</i>	
Decreto 3743 de 1950	La finalidad primordial de este Código Sustantivo del Trabajo es la de lograr la justicia en las relaciones que surgen entre empleadores y trabajadores, dentro de un espíritu de coordinación económica y equilibrio social.
Decreto 1567 de 1998	Por el cual se crea el sistema nacional de capacitación y el sistema de estímulos para los empleados del Estado.
Decreto 1072 de 2015	Por medio del cual se expide el Decreto Único Reglamentario del Sector Trabajo.
<i>Resoluciones</i>	
Resolución No. 0312 de 2019	Por la cual se definen los Estándares Mínimos del Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo SG-SST.

6. Plan de gestión

Tabla 2. *Estrategia Gerencial de Captación.*

Captación	
Subtema	Alineación con la organización y recomendación voz a voz.
Objetivo	Generar visibilidad de la organización a partir de la experiencia comprobada en colaboradores de la misma.
Estrategia	Propaganda publicitaria “Mi red, es tu red”
Procedimiento	Cada lunes durante un mes (4 lunes), se dejará de tarea a los colaboradores postear y etiquetar una experiencia positiva en la institución.
Recursos	Dispositivos móviles personales, conexión a internet y recopilación de vivencias en la organización.

Tabla 3. *Estrategia Gerencial de Fidelización.*

Fidelización

Subtema	Bienestar integral y integración familiar.
Objetivo	Fidelizar emocionalmente al colaborador mediante la diferenciación de la empresa como una organización humana que se preocupa por el bienestar integral.
Estrategia	Wellness Camp. Durante un día de campo organizado por la empresa para colaboradores y su núcleo familiar se desarrollarán dos actividades enfocadas a identificar puntos fuertes y oportunidades de mejora.
Procedimiento	1. Presentación que incluye nombre, edad, hobbies y compartir una situación o incidente que influya en su comportamiento actual. 2. Preguntar a cada participante (Tanto colaborador como familiar) en medio de un conversatorio puntos fuertes y oportunidades de mejora de la organización.
Recursos	Sitio campestre con exclusividad para la actividad, alimentación y disposición.

Tabla 4. *Estrategia Gerencial de Capacitación del Recurso Humano.*

Capacitación del recurso humano.	
Subtema	Formación y desarrollo profesional, resolución de conflictos.
Objetivo	Desarrollar capacidades y habilidades técnicas y resolutivas en los colaboradores de ARTEOMY.
Estrategia	Ecosistema de desarrollo.
Procedimiento	-Especialización profunda en su fortaleza natural a partir de capacitaciones y formación en la organización. - Rotación estructurada por áreas clave de producción, calidad, logística, mantenimiento y servicio.
Recursos	Recurso humano para capacitar y supervisar.

Tabla 5. Plan de Acción Interno

Assessment Center Interno (<u>Retención</u>)	
Tema	Liderazgo técnico, retención de talento y desarrollo de línea de carrera.
Objetivo	Evaluar el potencial de desarrollo y nivel de compromiso de los colaboradores clave para fortalecer la retención y preparar un semillero interno de líderes.
Estrategia	Implementación de pruebas de simulación operativa individuales, ejercicios de mentoría estructurada y entrevistas de proyección enfocadas en el crecimiento a largo plazo.
Procedimiento	1. Socialización de objetivos por la Gerencia. 2. Ejecución de la simulación técnica (10 min). 3. Resolución individual del caso complejo. 4. Ejercicio de Role Play de enseñanza. 5. Entrevista individual de motivación. 6. Consolidación de resultados y entrega de Feedback.
Recursos	<i>Humanos:</i> Gerente, Jefe de Producción, Mentor, Analista de RRHH, 2 operarios. <i>Físicos:</i> Taller, herramientas de soldadura, epps, guías impresas de casos técnicos. <i>Infraestructura:</i> Espacio asignado en planta.

Tabla 6. *Plan de Acción Externo*

Assessment Center de Atracción (<u>Atracción</u>)	
<i>Tema</i>	Atracción de talento, selección dinámica y posicionamiento de marca empleadora.
<i>Objetivo</i>	Evaluar las competencias técnicas y relacionales de candidatos externos para captar personal altamente calificado y asegurar su encaje cultural.
<i>Estrategia</i>	Aplicación de dinámicas grupales de resolución de conflictos operativos combinadas con pruebas técnicas de entrada y entrevistas de alineación con la propuesta de valor externa.
<i>Procedimiento</i>	1. Presentación de la empresa y su propuesta de valor por la Gerencia. 2. Dinámica grupal colaborativa con recursos limitados. 3. Prueba individual de diseño estructural práctico. 4. Entrevista individual de ajuste cultural y expectativas laborales. 5. Evaluación del comité de selección.
<i>Recursos</i>	<i>Humanos:</i> Gerente, jefe de Producción, Mentor, Analista de RRHH, candidatos externos. <i>Físicos:</i> Formatos de evaluación de competencias, herramientas base de taller. <i>Materiales:</i> Maquetas conceptuales o casos logísticos impresos.

7. Conclusiones

El análisis realizado en Multimetálicas Arteomy develó la posibilidad de evidenciar que los soldadores jefes manejan gran parte de las operaciones de la compañía, creando de tal forma un riesgo importante para la continuidad de la producción. Sin sistemas organizados para compartir conocimientos y experiencia técnica, los trabajadores calificados pueden retirarse pudiendo generar retrasos, fallos en la realización de los proyectos y un aumento del volumen de trabajo para el resto de personal.

Aunque dentro de la organización se fomente un entorno de trabajo basado en el compañerismo, la colaboración y las relaciones cercanas entre los empleados, Se siguen presentando limitaciones que se encuentran relacionadas a las oportunidades de crecimiento y desarrollo profesional. Esta situación puede afectar el sentido de permanencia de los trabajadores y disminuir el interés de nuevos talentos en unirse a la empresa.

Para dar respuesta a tal necesidad, la propuesta del Assessment Center junto con la creación del Semillero de Líderes Técnicos ofrece una solución relevante, pertinente y funcional al permitir el reconocimiento de las capacidades y el potencial del personal operativo a través de criterios más objetivos. Además de impulsar la motivación interna, esta estrategia también ayuda a preparar futuros líderes y asegura que los conocimientos esenciales sigan en ejercicio para la organización.

8. Recomendaciones

Como primera instancia; la promoción de la marca empleadora, llegando a utilizar los procesos de formación interna como un factor de reputación positivo en el entorno externo de Valledupar. También al divulgar estas prácticas atraerá a técnicos jóvenes del sector que busquen estabilidad, adiestramiento y proyección profesional, facilitando futuros procesos de reclutamiento, así como el diseño y divulgación de planes de incentivos no monetarios que integren la familia y el equilibrio entre la vida personal y laboral.

Ante tal descripción, el poder hacer establecimiento de indicadores clave de gestión (KPI) trimestrales, como lo son directamente la tasa de rotación de personal técnico y el índice de satisfacción interna servirá para evaluar el impacto directo del plan de gestión y realizar ajustes oportunos en las estrategias de fidelización. Todo ello a partir de monitoreos y seguimientos.

Por último, la institucionalización del Semillero de Líderes Técnicos, formalizando el programa como canal definitivo para los ascensos y promociones internas dentro del área de productividad de la empresa. Y documentar detalladamente los procedimientos de diseño, corte, soldadura y acabados estéticos. Esto permitirá que los soldadores jefes actuales actúen como tutores formativos, reduciendo la dependencia exclusiva de la memoria técnica individual.

9. Referencias Bibliográficas

- Aristega, J. E. M., León, E. P. G., & Leiva, N. V. L. (2024). Propuesta de valor, factor clave para el éxito de los emprendimientos. *Revista FAECO Sapiens*, 7(2), 59-72.
<https://doi.org/10.48204/j.faeco.v7n2.a5272>
- Caballero, M. J., & Rodríguez, A. S. (2024). *Procesos de atracción y retención de talento en Empresas Clientes de Resiliencia y Gestión del Riesgo SAS*. Lumieres - Repositorio Institucional Universidad de América. <https://hdl.handle.net/20.500.11839/9524>
- Chiavenato, I. (2020). *Gestión del talento humano: El nuevo papel de los recursos humanos en las organizaciones* (5.^a ed.). McGraw-Hill Interamericana.
- Conexión ESAN. (2020, 2 de junio). *¿Cómo hacer un plan de gestión de recursos humanos eficaz?*
<https://www.esan.edu.pe/conexion-esan/como-hacer-un-plan-de-gestion-de-recursos-humanos-eficaz>
- Congreso de la República de Colombia. (1950). *Código Sustantivo del Trabajo* [CST]. Ley 141 de 1961. Especial protección al trabajo.
- Constitución Política de Colombia [Const.]. (1991). Artículos 25, 53, 54. (2.^a ed.). Legis.
- Crespo, J. L., Fondevila-Gascón, J., & Marqués-Pascual, J. (2022). Employer branding y propuesta de valor al empleado en códigos éticos: Estudio de caso. *Revista de Comunicación de la SEECI*.
<https://www.redalyc.org/journal/818/81870307005/html/>

- Gómez, G. (2021). *Salario emocional y su relación con la fidelización del talento humano y el desempeño laboral, en las entidades eclesiásticas de la arquidiócesis de Bucaramanga* [Trabajo de grado, Universidad Pontificia Bolivariana]. Archivo digital. https://repository.upb.edu.co/bitstream/handle/20.500.11912/9938/349_1.pdf
- Granda, L. E. S., & Muñiz, R. C. R. (2019). El papel de las PYMES en las sociedades y su problemática empresarial. *INNOVA Research Journal*, 4(3), 85-93. <https://doi.org/10.33890/innova.v4.n3.2019.949>
- Jerónimo, E. M. (2021). Gestión estratégica del talento humano en pequeñas y medianas empresas (Pymes). *Revista de Investigación en Ciencias de la Administración*, 9(18), 45-62.
- Marín, I. D. A., & Cuartas, M. J. C. (2019). Relación entre la cultura de clan y el desempeño operativo en micro y pequeñas empresas. *Cuadernos de Administración*, 32(59), 112-131.
- Master Marketing. (2023, 29 de septiembre). *Entorno empresarial: qué es y cómo analizarlo*. <https://www.mastermarketing-valencia.com/ventas-y-gestion-comercial/blog/entorno-de-una-empresa/>
- Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (2019, 5 de junio). *Decreto 957 de 2019. Por el cual se adiciona el Capítulo 13 al Título 1 de la Parte 2 del Libro 2 del Decreto número 1074 de 2015, Decreto Único del Sector Comercio, Industria y Turismo y se reglamenta el artículo 2° de la Ley 590 de 2000*. Diario Oficial No. 50975. Alcaldía Mayor de Bogotá.

Montoya, P. A. (2022). La propuesta de valor al empleado (EVP) como estrategia de atracción y retención del talento humano en entornos competitivos. *Revista Gestión y Desarrollo Organizacional*, 14(2), 89-104.

Rojas Jaramillo, D. M. (2020). *Las estrategias en la gestión del talento humano para el fortalecimiento de las competencias laborales*. Repositorio Institucional Universidad de América. <https://repository.uamerica.edu.co/bitstream/20.500.11839/8393/1/96517-2020-III-GTH.pdf>

Salgado, J. F., & Moscoso, S. (2019). El Assessment Center como método objetivo de evaluación del potencial y desarrollo de competencias técnicas. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 35(3), 155-168.

Serna-Gómez, H. (2023). *Planeación y gestión estratégica* (12.^a ed.). 3R Editores.

Torres, P. M. R., Esangui, O. P. E., & Esono, A. M. (2023). Los fundamentos teóricos de un sistema de gestión para el desarrollo del talento humano. *Desarrollo Sustentable Negocios Emprendimiento y Educación*, 5(47), 52-65. <https://doi.org/10.51896/rilcods.v5i47.30>