



Gestión *Gestión*
ORGANIZACIONES ORGANIZACIONES

Gestión *Gestión*
ORGANIZACIONES ORGANIZACIONES

Gestión *Gestión*
ORGANIZACIONES ORGANIZACIONES

LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN LAS ORGANIZACIONES

Rosa Eva López-Hernández¹

Edith Georgina Surdez Pérez¹

¹Estudiante del Doctorado en Administración Educativa en la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco.

Dirección institucional: Av. Universidad s/n, zona de la cultura, Col. Magisterial, C. P. 86040, Villahermosa, Tabasco.

Teléfono: 99-31-34-05-70.

Correo electrónico: rosaevalh@hotmail.com

¹Doctora en Gestión Estratégica y Políticas de Desarrollo por la Universidad Anáhuac-Mayab. Profesora Titular de Tiempo completo en la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco (UJAT). Investigadora con nombramiento de Nivel 1 del Sistema Nacional de Investigadores (SNI). Ha desarrollado investigación sobre gestión en las organizaciones educativas y publicado los resultados en revistas indexadas en SCOPUS, WEB OF SCIENCE y reconocidas por CONACyT.



SUMARIO: 1. Resumen/Abstract; 2. Introducción; 3. La Administración: de la división del trabajo a la gestión de personal; 4. La gestión del talento humano en las organizaciones; 5. Conclusiones; 6. Referencias bibliográficas.

1. RESUMEN

La administración como ciencia es producto de una evolución del pensamiento científico, que va desde la división del trabajo hasta las teorías de gestión de personal; sus aportaciones teóricas permiten comprender el funcionamiento de las organizaciones y sus procesos. Dentro de estos, se ubican a la gestión de personal o talento humano realizado por el departamento de recursos humanos, y que se conceptualiza como un proceso que permite administrar al recurso más importante de una institución: el humano. En este proceso es necesario establecer estrategias que permitan la transmisión de conocimientos entre las generaciones de una organización.

Palabras claves: Administración, organizaciones, talento humano.

ABSTRACT

Administration as a science is the product of an evolution of scientific thought that ranges from the division of labor to the theories of personnel management; its theoretical contributions allow us to understand the functioning of organizations and their processes. Within these, are located the management of personnel or human talent made by the human resources department, and that is conceptualized as a process that allows managing the most important resource of an institution: the human. In this process it is necessary to establish strategies that allow the transmission of knowledge among the generations of an organization.

Keywords: Administration, organizations, human talent.





2. INTRODUCCIÓN

La administración es una ciencia que permite comprender y entender la forma en que funcionan las organizaciones; sus aportaciones teóricas y modelos de comportamiento, permiten emprender acciones para garantizar el cumplimiento de los objetivos de una institución, ya sea pública o privada.

En la actualidad las organizaciones se enfrentan a disyuntivas más complejas, teóricamente hay que dar respuesta a aspectos relacionados con la sobrevivencia de la organización y el logro de sus objetivos bajo la premisa que las personas son pasajeras mientras que las instituciones trascienden en el tiempo.

Dentro de las disyuntivas de supervivencia institucional se encuentran los aspectos referentes a la selección y al desarrollo del personal; determinar e identificar a las personas idóneas para que sigan cumpliendo los objetivos de una organización, es un elemento fundamental para la sobrevivencia organizacional.

Lo anterior le compete al departamento de recursos humanos de las organizaciones, que es el área encargada de efectuar estrategias relacionadas para potencializar el talento del capital humano; primero con el proceso de selección (elegir a la persona idónea que sea acorde con los objetivos de la organización) y posteriormente con el desarrollo (capacitación, evaluación del desempeño y herramientas motivacionales).

El desarrollo teórico de la administración que va, de la división del trabajo a la gestión de personal, identifica que contrario a lo sucedido en la revolución industrial, actualmente los retos organizacionales de cambio han permitido revalorar el factor humano; al respecto es importante considerar que “el desarrollo y los cambios importantes en los ambientes laborales relacionados con la innovación tecnológica y con las alteraciones en la organización del trabajo hacen emerger las nuevas lógicas empresariales en las que se procura valorar el factor humano” (Soares, Resck, Camelo y Terra, 2016: 342).

El objetivo de este trabajo es presentar una reflexión sobre la importancia de la gestión del talento humano en las organizaciones a partir de una revisión de las aportaciones de diversos autores.



3. LA ADMINISTRACIÓN: DE LA DIVISIÓN DEL TRABAJO A LA GESTIÓN DE PERSONAL

La administración surge desde que el hombre se enfrenta a la satisfacción de sus necesidades; específicamente cuando éste interactúa en sociedad y busca aprovechar al máximo los recursos con los que cuenta. Como disciplina, es posible concebirla como: “el proceso administrativo aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo, los conocimientos, la experiencia, las habilidades, la salud, etc.; del elemento humano para el bien de la organización, de él mismo y del país en general” (Universidad Católica Boliviana de San Pablo, 2008: 47).

Mientras que como ciencia puede ser concebida como:

Un conjunto de conocimientos organizados sistemáticamente, acumulados a lo largo del tiempo, que tienen sus propios principios; su objeto de estudio que es la organización; tiene varios métodos y cuenta con teorías de aplicación general cuyas conclusiones son confiables y susceptibles de adquirir carácter unitario (Valeriano, 2008: 9).

Rivas (2009) identifica que, en la evolución de la ciencia administrativa, se detectan las teorías: Clásica; burocrática; de las relaciones humanas; de sistemas cooperativos; de los sistemas; del comportamiento, la política; de desarrollo organizacional; de la contingencia; la ecológica; la institucional; del costo de transacciones; de los recursos y capacidades; de la agencia; del caso determinista; de los sistemas alejados del equilibrio; de los sistemas complejos adaptativos.

La teoría clásica de la administración se basa en la consideración de que la organización es el medio que influye para que las personas interaccionen entre sí para alcanzar las metas de la organización (Duque-Ceballos, Vargas-Calderón y Astudillo-Villegas, 2017).

En concordancia con sus postulados, la teoría clásica científica plantea catorce principios básicos en el que resaltan la división del trabajo, unidad de mando, dirección, centralización, jerarquía, estabilidad de personal, y el de unión de personal.

A la teoría clásica en la aplicación de sus modelos se le atribuye haber generado “especialización de tareas, aumento de producción a menor costo y también favoreció la reducción de personal, asunto que se tornó recurrente con la introducción de la computadora, la automatización de procesos y del robot en tareas repetitivas” (Mayol, 2013: 207).





La teoría burocrática de la administración por su parte, busca analizar un modelo que permita comprender cómo los individuos entienden la realidad, lo que no permite la fluidez en el funcionamiento de las organizaciones (Cárdenas, 2016). Las principales aportaciones de sus postulados es comprender que las acciones realizadas son apreciadas de manera subjetiva por el individuo; lo que permite identificar que dentro de las organizaciones sus integrantes reciben las acciones de diferente manera.

Por su parte, la teoría de las relaciones humanas hace énfasis en “la capacidad de la persona para lograr su crecimiento, sus características positivas y la libertad para elegir su destino” (Naranjo, 2009: 157).

Para estos teóricos las personas son individuos con aspiraciones propias, que establecen relaciones interpersonales y por lo tanto, responden a estímulos positivos o negativos. Dentro de esta perspectiva se encuentra la jerarquización de las necesidades, de Abraham Maslow, quien deduce que el motivo del individuo, es llegar al siguiente nivel de satisfacción de necesidades. Él afirmaba que “la motivación estaría compuesta por diferentes niveles, cuya base jerárquica de necesidad varía en cuanto al grado de potencia del deseo, anhelo, etc. El motivo o deseo es un impulso o urgencia por una cosa específica. (Elizalde, Martí y Martínez, 2006: 4)

Comprender la motivación como herramienta administrativa para corregir las diferencias existentes entre acciones individuales y los objetivos organizacionales, es una de las aportaciones más relevantes de la teoría de las relaciones humanas.

Al respecto de la gestión de personal, la teoría humanista plantea que “la participación del ser humano en las organizaciones es importante; en el sentido de conocer la empresa como una gestora de relaciones, de contratos y administradora de recursos; y también preocupante en términos de regulación, administración y control” (Uribe, 2010: 31).

En el mismo sentido los instrumentos de gestión de personal analizados bajo la teoría humanista, se convierten entonces en “herramientas administrativas para propiciar actitudes y comportamientos indispensables para el alto desempeño: generar confianza, desencadenar nuevas ideas, y asimismo obtener la cooperación voluntaria” (López, 2005:31).

Por su parte, la teoría de los sistemas cooperativos su base es “la tesis central de Barnard se basa en la distinción entre sistemas conflictivos y sistemas cooperativos. Un sistema es conflictivo cuando los individuos tienen objetivos que no son conjuntamente consistentes”. (Etxebarria y Sánchez, 2008: 164).





Para los teóricos de los sistemas cooperativos, las relaciones laborales se dan por un consentimiento de partes, por lo tanto, todas las organizaciones modernas deberían de tender a los sistemas racionales cooperativos, dado que los individuos generalmente cuentan con la libertad de abandonar un ente, cuando ya no sienten cumplidos sus intereses.

La teoría General de Sistemas, cuyo origen teórico se encuentra en el estudio de los fenómenos biológicos propone un cambio de paradigma al reconocer a “la empresa como sistema inmerso en un ambiente con múltiples actores que permanentemente confluyen para formar el entorno, y que internamente también posee una dinámica entre los elementos que conforman la empresa y que condicionan el desempeño de esta”. (Peralta, 2016: 124).

Entonces, las organizaciones son sistemas que se forman de elementos interdependientes, que reciben estímulos tanto interno como externos, los cuales tienen la capacidad de adaptarse para alcanzar sus metas; las organizaciones como sistemas al integrar sus partes, permiten el mantenimiento de valores y establecer patrones de comunicación e interacción.

La teoría de desarrollo organizacional se basa en el diseño de “una compleja estrategia educacional que pretende modificar las creencias, actitudes, valores y estructura de las organizaciones. De tal manera que puedan adaptarse mejor a las nuevas tecnologías, los mercados y los diversos retos, incluyendo el mismo cambio vertiginoso” (Escudero, Delfín y Arano, 2014: 5). Esta perspectiva surge ante la consideración del cambio organizacional, definiendo este, como “cualquier modificación de un plano, situación o estado a otro, dentro de un contexto, y es una respuesta a algún desequilibrio experimentado dentro de la organización” (Escudero et al., 2014:5), para estos teóricos la organización se somete a constante adaptaciones que requieren de la cooperación de todos sus integrantes.

Los cambios en las organizaciones pueden originarse por las coyunturas de la temporalidad en la que se desenvuelve la institución o por elementos negativos que impiden el cumplimiento del objetivo organizacional. Es importante resaltar que los cambios tienen que ser precedidos de un plan estratégico que delimite las acciones que permitan el desarrollo organizacional.

La teoría de la agencia por su parte busca “orientar el comportamiento de los agentes para que cumplan con los intereses del propietario o los propietarios” (Peris-Ortiz, Rueda, Souza y Pérez, 2012: 107), su principal utilidad es que permite establecer un diseño institucional que corrige los problemas de las organizaciones, proporcionando mecanismos útiles de dirección y control.





Para la teoría de la agencia, la gestión del factor humano, es un medio coercitivo de control que permite que los individuos coloquen los intereses de la organización encima de los propios; más que una herramienta organizativa es un mecanismo de supervisión.

Esta teoría es un postulado que favorece el pensamiento clásico de que en las organizaciones lo primordial es el cumplimiento del objetivo lucrativo, dejando de lado elementos intrínsecos de los integrantes de ésta, para estos teóricos el interés del propietario se equipara con el interés de la organización.

Por último, las teorías de los sistemas complejos adaptativos se caracterizan por considerar que en las organizaciones existe diversidad, pluralidad, multiplicidad; y se fundamenta en tres principios: (a) dialógico y tan lógico, (b) la recursividad organizacional y (c) Holo gramático (Soler, 2017: 57).

Con las aportaciones de estas teorías administrativas el gestor del talento humano cuenta con principios, directrices y modelos que le permiten realizar su función dentro de las organizaciones.

4. LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN LAS ORGANIZACIONES

En las organizaciones modernas se considera que el recurso más importante es el humano, al respecto Sánchez y Herrera (2016) indican que “toda organización no importando su tamaño o giro, siempre está dirigida e integrada por el elemento humano; el cual deja plasmada su propia historia en la empresa, permitiéndole a la organización desarrollar ventajas competitivas diferentes” (p.145).

Respecto a la importancia del recurso humano, Villalobos y Pedroza, (2009) indican que actualmente existen evidencias que señalan que la inversión educativa idealmente debería de participar en el crecimiento económico y al mismo tiempo crear equidad en la educación.

La concepción del requerimiento de niveles de educación para incentivar la productividad y por lo tanto el desarrollo, le colocan a las organizaciones un nuevo desafío organizacional, relacionado con la sustitución de integrantes de alto valor cognitivo. Este reto se presenta con mayor relevancia en aquellas instituciones donde se forman recursos humanos especializados: con alto valor educativo y experiencia acumulada.

Por su parte, las empresas que han resuelto su problemática a través de proyectos vinculados a las universidades, ahora lo consideran para “investigar sobre la



realidad humana que las compone supone ir un paso más allá. Esto supone implicarse en una actividad que antes se hacía de modo no riguroso y que ahora acaba generando un valor añadido para ellas” Calvo y Gómez (2008:182).

Para mediar y mitigar los efectos negativos de la sustitución del recurso humano, y con la finalidad de garantizar sustitutos capacitados y competentes que permitan preservar en el futuro los objetivos de la organización, es que retoma importancia dentro de la teoría administrativa el enfoque de gestión de talento humano o de recursos humanos, mismo que recuerda que los gestores del talento humano no fueron representados en un inicio sino, hasta el Siglo XIX que fue cuando se tomó conciencia de que era necesario administrar el ser más complicado: el capital humano.

La gestión del talento humano en los organigramas institucionales se ubica generalmente a cargo del área de recursos humanos de la organización, ente donde se tratan “todas las variables que afectan los resultados de los trabajadores, es decir todas las situaciones que causan que los trabajadores o colaboradores tengan un desequilibrio, el cual crea un decremento en sus labores normales” (Correa, 2013: 116), y cuya función principal radica en identificar y activar el talento humano para integrarlos a los objetivos organizacionales, su principal reto entonces es “el diseño de políticas que ayuden a comprometer o a vincular al personal de la empresa con los objetivos organizativos, y de esta manera contribuir a obtener ventajas competitivas sostenibles en el tiempo” (Domínguez, 2008: 90).

Al respecto de la persona a cargo del área de recursos humanos, García (2016) especifica que este requiere capacidades de gestorías que le permitan “atraer a los mejores candidatos para un puesto, las herramientas actuales basada en redes sociales y los pasos del proceso de selección hasta la incorporación del nuevo personal a la organización”. (García, 2016: 41)

Es importante considerar, respecto al puesto que tiene entre sus funciones la gestión de personal; que requiere ser encabezado por una persona con capacidades técnicas y de liderazgo, dado que sus actividades están relacionadas con la detección oportuna de las destrezas de cada empleado para que, sea





posible integrar un equipo de trabajo competente y eficaz, para lograr el incremento del valor de la organización.

El departamento de recursos humanos en una organización requiere entonces adicionalmente a los conocimientos técnicos de la persona a cargo, elementos de gestión estratégica y de liderazgo que le permita tomar decisiones acertadas y determinar acciones en relación la gestión del talento humano.

Por su parte, los procesos de gestión del talento humano buscan mediante el diseño de estrategias y la planeación de recursos humanos, permitir a la organización ser un modelo que responda a las realidades de su ámbito de competencia; al respecto es importante considerar que “el futuro organizacional depende no sólo de la capacidad financiera, sino de la habilidad para generar cambios en su estructura, procesos, servicios y tecnologías”. (Montoya y Boyero, 2016: 17)

Al respecto, (Matabajoy-Montilla, Matabachoy-Tulcán y Obando-Guerrero, 2017) indican que “las organizaciones procuran mejorar las capacidades, competencias y habilidades de su talento humano, puesto que del aporte de los trabajadores hacen a la organización depende la efectividad de sus procesos”.

A través de la gestión del talento se logra interferir en el cumplimiento de los objetivos organizacionales mediante dos dimensiones básicas: la identificación del individuo acorde con el puesto laboral y la delimitación de los procedimientos adecuados para seleccionarlo (Alonso y García-Muina, 2014). No obstante, es importante considerar que “los empleados constituyan el fundamento para alcanzar una ventaja competitiva” (Martínez y Martínez, 2010: 6).

El proceso de administración de recurso humano hace referencia a la dirección del talento humano, Polanco (2013) identifica las siguientes fases del proceso de gestión de talento:

- Planificación de los recursos humanos: Para que siempre haya capital humano disponible.
- Reclutamiento: el cual se realiza a través de diversos medios para captar el posible talento humano.



- Selección: en esta etapa se busca al personal más apto para el puesto adecuado.
- Socialización: está contenido en la cultura organizacional para tratar de lograr la identidad institucional.
- Capacitación y desarrollo: para dotar de habilidades al recurso humano en las funciones que desempeña.
- Evaluación del desempeño: son herramientas que buscan motivar al empleado a través de ciertos incentivos.
- Los ascensos, los traslados, los descensos y los despidos: de acuerdo al plan de desarrollo de personal, se busca incrementar sus responsabilidades y por ende, su economía.

Es importante considerar que dada la interdependencia entre las fases del proceso “todas las actividades de administración de capital humano mantienen una relación entre sí” (Cerón, Atiencia, López, Fernández, y Llangarí, 2017: 5).

“Las herramientas de gestión de personal o talento forman parte entonces de los elementos de las organizaciones inteligentes, dado que permiten desarrollar la capacidad de aprender, adaptarse y cambiar continuamente para lograr ventajas competitivas” (Chávez y Torres, 2012).

Estudio desarrollado por Madero y Peña determinan que los “diversos procesos de recursos humanos y que de alguna manera impactan en los sistemas de bonos e incentivos que otorgan las empresas (2012: 33).

Respecto a la selección de personal para ocupar puesto vacantes, Romano y Redondo (2013) recomiendan que la persona que sustituirá al profesional que abandonará la empresa, labore en la organización y de manera paulatina se haga responsable de la toma de decisión.

5. CONCLUSIONES

Las teorías de la administración ofrecen un extenso marco conceptual para comprender la forma en que las organizaciones funcionan, sus aportaciones dan cuenta de la manera en que éstas han buscado establecer mecanismos de





selección y desarrollo de personal. Sin importar la teoría a que se haga mención, es importante destacar que todas hacen alusión a la importancia del personal para responder necesariamente a los objetivos organizacionales de la institución que se trate.

Las organizaciones como sistemas se enfrentan a la necesidad de gestionar al personal que la integran, para lo cual toman en cuenta diversos elementos que son valorados por el departamento de recursos humanos, ente encargado de la selección y desarrollo del personal, cuya función es elemental para el funcionamiento organizacional, dado que administra el recurso más relevante: el humano.

Los procesos de gestión del personal van más allá de la selección del más apto, se conforma por un conjunto de fases o etapas, que incluyen necesariamente la evaluación del desempeño como elemento de control y; la capacitación y adiestramiento como aspectos que permiten la adaptación y el cambio organizacional.

Para conceptualizar los procesos de gestión de personal son aplicables las teorías de las relaciones humanas, de sistemas y cambio organizacional; la primera dado que los instrumentos de gestión de talento se basan en elementos motivacionales para compaginar los objetivos personales con los de la organización y lograr la adaptación de un nuevo elemento; mientras que al mirarse como sistemas se comprende que los instrumentos de gestión humana tienen que retomar estrategias que permitan mitigar los efectos de la sustitución de un personal. Por otra parte la gestión de personal es necesariamente una medida de cambio organizacional, dado que conlleva en principio la sustitución de un elemento por otro y, por ende, un proceso de adaptación.

Sobre la importancia de los procesos de gestión de personal, es relevante considerar que las organizaciones modernas se enfrentan a la disyuntiva de lograr que sus objetivos organizacionales trasciendan la barrera de la generación laboral, por lo tanto una ausencia o despido no deberá alterar el funcionamiento de la organización, ni afectar el cumplimiento del logro.



Para mitigar este efecto los sistemas de gestión de talento deberán considerar estrategias de transmisión de conocimientos entre el personal que abandona la organización y el que lo sustituye.

La presente exposición referente a la gestión del talento humano y su abordaje a través de las teorías administrativas, permite apreciar como a través del tiempo se ha ido complementando el conocimiento sobre cómo mejorar las prácticas de gestión, con la intención de lograr una simbiosis entre el trabajador y la organización.

6. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Alonso, Alvaro, y García-Muina, Fernando E. (Diciembre 2014). "La Gestión del Talento: Líneas de trabajo y procesos clave". En: Intangible Capital. 10 (5) España, pp. 1003-1025. <http://dx.doi.org/10.3926/ic.518>

Recuperado de: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=54932957007>.
Fecha de consulta: 06/11/18.

Calvo Palomares, Ricardo y Gómez Ferri, Javier. (Otoño 2008). "La investigación social en recursos humanos. La necesidad de seguir una metodología". En: Athenea Digital. Revista de Pensamiento e Investigación Social. 14 España, pp. 181-189. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=53701410>. Fecha de consulta: 01/11/18.

Cárdenas Salazar, Pascuala Josefina. (Abril-Junio 2016). "Las teorías de la organización: ¿Funcionan para explicar de manera integral a las organizaciones?". En: Revista Científica de FAREM-Estelí. Medio ambiente, tecnología y desarrollo humano. (18) Nicaragua, pp. 94-106. Recuperado de: <http://www.revistasnicaragua.net.ni/index.php/RCientifica/article/view/2142/2061>. Fecha de consulta: 02/11/18.



Cerón Gordón, Jorge David. Atiencía Aucancela, Estefanía Lissette. López Aguirre, José Fernando. Fernández Vinueza, Danilo Fernando. y Llangarí Arellano, Verónica Magdalena. (Julio 2017). "Estrategia de fortalecimiento en el talento humano". En: Revista Contribuciones a la Economía. Ecuador, Recuperado de: <http://www.eumed.net/ce/2017/3/talento-humano.html>. Fecha de consulta: 05/11/18.

Chávez Hernández, Noé y Torres Sanabria, Guillermo. (Julio-Diciembre 2012). "La organización inteligente en un ambiente de aprendizaje: una exploración de sus aspectos generales". En: Revista AD-minister.(21) Colombia, pp. 101-115. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=322327351007>. Fecha de consulta: 01/11/18.

Correa, E. (Julio 2013). "Evolución del concepto de recursos humanos, desde el punto de vista de la psicología y la administración: discusiones y aciertos". En: Suma de Negocios,4 (1),Colombia,pp. 109-119. Recuperado de: <http://publicaciones.konradlorenz.edu.co/index.php/SumaDeNegocios/article/view/1508/870>. Fecha de consulta: 03/11/18.

Domínguez Santiago, Mildred. (Enero-Junio2008). "Factores determinantes en la gestión de recursos humanos en empresas de servicios que incorporan de manera sistemática nuevas tecnologías Un estudio de caso en la comunidad valenciana". En: Revista científica Pensamiento yGestión,(24), Colombia, pp. 88-131. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=64602405>. Fecha de consulta: 05/11/18.



Duque-Ceballos, José Luis. Vargas-Calderón, Diego Fernando y Astudillo-Villegas, Ricardo. (2017). "Prevalencia de los postulados de la teoría clásica en una pyme del sector de alimentos de la ciudad de Santiago de Cali". En: Revista Libre Empresa, 14 (1), Colombia, pp. 29-56.

<http://dx.doi.org/10.18041/libemp.2017.v14n1.27102>. Fecha de consulta: 07/11/18.

Recuperado de: http://www.unilibrecali.edu.co/images/revista-libre-empresa/pdf_articulos/Volumen14-1/Libro_Libre_Empresa_vol.14_29-56.pdf

Elizalde, Antonio. Martí Vilar, Manuel y Martínez Salvá, Francisco. (2006). "Una revisión crítica del debate sobre las necesidades humanas desde el enfoque centrado en la persona". En: POLIS Revista Latinoamericana (15), Chile, [En línea] Recuperado de: <http://journals.openedition.org/polis/4887>. Fecha de consulta: 03/11/18.

Escudero Macluf, Jesús. Delfín Beltrán, Luis Alberto y Arano Chávez, Raúl. (2014). "El desarrollo organizacional y la resistencia al cambio en las organizaciones". En: Ciencia Administrativa,(1), México, pp. 1-9. Recuperado de: <https://www.uv.mx/iiesca/files/2014/09/01CA201401.pdf>. Fecha de consulta: 01/11/18.

Etxebarria Robledo, María Begoña, y Sánchez Fuente, Francisco. (Diciembre 2008). "Diseño de un Modelo de gestión basado en la proactividad organizacional". En: Revista de Dirección y Administración de Empresas,(15), España, pp. 157-174. Recuperado de: <http://www.ehu.eus/ojs/index.php/rdae/article/viewFile/11451/10581>. Fecha de consulta: 09/11/18.





García Marín, Ivory. (Enero-Marzo 2016). "El buen gestor del talento humano". En: Debates IESA, XXI (1), Venezuela, pp. 38-42. Recuperado de: <http://virtual.iesa.edu.ve/servicios/wordpress/wp-content/uploads/2016/04/2016-1-garciamarin.pdf>. Fecha de consulta: 28/10/18.

López Mas, Julio. (2005). "Motivación laboral y gestión de recurso humano en la teoría de Frederick Herzberg". En: Gestión en el Tercer Milenio, Rev. de Investigación de la Fac. de Ciencias Administrativas, 8 (15), Perú, pp. 25-36. Recuperado de: <http://revistasinvestigacion.unmsm.edu.pe/index.php/administrativas/article/view/9692/8498>. Fecha de consulta: 10/11/18.

Madero Gómez, Sergio M. y Peña Rivera, Humberto. (Enero-Diciembre 2012). "Análisis de los procesos de recursos humanos y su influencia en los bonos y prestaciones". En: Cuadernos de Administración (Universidad del Valle), 28(48), Colombia, pp. 25-36. Recuperado de: http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0120-46452012000200003. Fecha de consulta: 02/11/18.

Martínez Díaz, Jaime Humberto y Martínez Díaz, Esther Susana. (Julio-Diciembre 2010). "Matriz organizacional para la medición de los procesos de personal, una primera aproximación". En: Pensamiento & gestión. (29). Colombia, pp. 1 - 24. Recuperado de: <http://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/pensamiento/article/view/1966/4975>. Fecha de consulta: 15/11/18.



Matabajoy-Montilla, Jeraldine Milena, Matabachoy-Tulcán, Sonia Maritza, y Obando-Guerrero, Lina María. (2017). Procesos de desarrollo del talento humano en una clínica de especialidades de pasto. *Revista Scielo*. doi: 10.22267.106

Mayol Marcó, Diógenes D. (Julio-diciembre 2013). "Taylor, cien años después". En: *Revista Venezolana de Análisis de Coyuntura*. XIX, (2), Venezuela, pp. 195-209. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=36430103010>. Fecha de consulta: 01/11/18

Montoya Agudelo, César Alveiro y Boyero Saavedra, MartínRamiro. (Julio-Diciembre 2016). "El recurso humano como elemento fundamental para la gestión de calidad y la competitividad organizacional". En: *Revista científica Visión de Futuro*. 20 (2) Argentina, pp. 1-20. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/3579/357947335001.pdf>. Fecha de consulta: 10/11/18.

Naranjo Pereira, María Luisa (2009). "Motivacion: Perspectivas teoricas y algunas consideraciones de su importancia en el ambito educativo". En: *Revista Educación*. 33 (2), Costa Rica, pp. 153-170. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/440/44012058010.pdf>. Fecha de consulta: 02/11/18.

Peralta, Enrique (Diciembre 2016). "Teoría general de los sistemas aplicada a modelos de gestión". En: *AGLALA*. 7 (1), Colombia, pp. 122-146. doi: 10.22519/22157360.901. Fecha de consulta: 05/11/18.

Recuperado de: <http://revistas.curn.edu.co/index.php/aglala/article/view/901>





Peris-Ortiz, Marta. Rueda Armengot, Carlos. De Souza Rech, Cristina y Pérez Montiel, Manuel. (Marzo-Abril 2012). "Fundamento de la teoría organizativa de agencia". En: Nuevas Corrientes de Pensamiento Económico ICE. (865), España, pp. 107-118. Recuperado de: <https://riunet.upv.es/bitstream/handle/10251/43667/Peris-Ortiz%3bRueda%3bSouza%20-%20FUNDAMENTOS%20DE%20LA%20TEOR%C3%8DA%20ORGANIZATIVA%20DE%20AGENCIA.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Fecha de consulta: 31/10/18.

Polanco Pantoja, Yesenia Verónica. (Primer cuatrimestre de 2013). "El proceso de administración de recursos humanos. Enfoque hacia los expatriados". En: Revista Análisis Económico, XXVIII (67), México, pp. 77-91. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=41329570006>. Fecha de consulta: 02/12/18.

Rivas Tovar, Luis Arturo. (Julio-Diciembre 2009). "Evolución de la teoría de la organización". En: Universidad & Empresa, 11 (17, Colombia. pp. 11-32. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=187214467001>. Fecha de consulta: 31/10/18-

Romano Carrão, Ana Maria y Redondo Simões, Juliano. (Noviembre 2013). "Planificación de la sucesión en una empresa familiar de pequeño porte, aplicación de la investigación acción". En: Invenio, 17 (31-32), Argentina. pp. 121-143. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/877/87731335010.pdf>. Fecha de consulta: 06/11/18.



Sánchez Peñaflo, Sandra y Herrera Avilés, Margarita. (Diciembre 2016). "Los recursos humanos bajo el enfoque de la teoría de los recursos y capacidades". En: Revista de la Facultad de Ciencias Económica: Investigación y Reflexión, XXIV (2) México. pp. 133-146. doi: <http://dx.doi.org/10.18359/rfce.2216>. Recuperado de: <http://www.scielo.org.co/pdf/rfce/v24n2/v24n2a08.pdf>. Fecha de consulta: 30/10/18.

Soares, Mirelle Inácio, Resck, Zélia Marilda Rodrigues, Camelo, Silvia Helena Henriques y Terra, Fábio de Souza. (Abril 2016). "Gestión de recursos humanos y su interfaz en la sistematización de la asistencia en enfermería". En: Revista Enfermería Global [On line],15 (42), España. pp. 341- 352. Recuperado de: http://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1695-61412016000200012. Fecha de consulta: 01/12/18.

Soler B., Yezid (2017). "Teorías sobre los sistemas complejos". En: Revista Administración &Desarrollo, 47 (2) Colombia. pp. 52- 69. Recuperado de: https://www.researchgate.net/publication/321763763_Teorias_sobre_los_sistemas_complejos. Fecha de consulta: 23/11/18.

Universidad Católica Boliviana de San Pablo. (Julio-Diciembre 2007). "Origen y Desarrollo de la Administración". En: Perspectivas, (20) pp. 45-54. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/4259/425942331004.pdf>. Fecha de consulta: 27/11/18.

Uribe Arévalo, AuraJaneth (2010). "La gestión de recursos humanos, enfoques y perspectivas". En:Punto de vista,1 (2), España. pp. 31-41. Recuperado de:





<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4776929>. Fecha de consulta: 19/11/18.

Valeriano Ortíz, Luis Fernando (Diciembre 2008). "La Administración como ciencia Técnica y Arte". En: Gestión en el Tercer Milenio, Rev. de Investigación de la Fac. de Ciencias Administrativas, 11, (22), Perú. pp. 7-10.

Villalobos Monroy, Guadalupe y Pedroza Flores, René. (Julio-Diciembre 2009). "Perspectivas de la teoría del capital humano acerca de la relación entre educación y desarrollo económico". En: Tiempo de educar. 10 (20). México. pp. 273-306. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/311/31112987002.pdf>. Fecha de consulta: 22/11/18.

