



Análisis de la gestión del talento humano como estrategia para el fortalecimiento de la competitividad organizacional, a partir de una revisión documental de los principales enfoques teóricos y académicos desarrollados en el ámbito de las ciencias administrativas

Karla Yulieth Rojas Pineda

Corporación Universitaria Minuto de Dios

Rectoría Oriente (Santander)

Centro Universitario Cúcuta (Norte de Santander)

Programa Administración de Empresas

abril de 2026

Análisis de la gestión del talento humano como estrategia para el fortalecimiento de la competitividad organizacional, a partir de una revisión documental de los principales enfoques teóricos y académicos desarrollados en el ámbito de las ciencias administrativas

Karla Yulieth Rojas Pineda – ID 867020

Monografía presentado como requisito para optar al título de Administrador de Empresas

Asesor(a)

Estefanía Angarita Vega

Magister en Administración

Corporación Universitaria Minuto de Dios

Rectoría Oriente (Santander)

Centro Universitario Cúcuta (Nortde de Santander)

Programa Administración de Empresas

abril de 2026

Dedicatoria

Esta obra está consagrada en homenaje a mi familia, quienes han sido un sostén muy importante a lo largo del proceso formativo. Su comprensión, motivación y acompañamiento han sido determinantes a la hora de conseguir esta meta profesional. Igualmente, se les dedica esta obra a todas las personas que creen en la educación como proceso de transformación individual y social.

Karla Yulieth Rojas Pineda

Agradecimientos

Agradezco a la Corporación Universitaria Minuto de Dios - UNIMINUTO el brindarme la oportunidad de poder formarme profesionalmente en el programa de Administración de Empresas, igual agradezco a los profesores que a lo largo de la carrera me entregaron sus conocimientos y experiencias.

Así también expreso mi gratitud al profesor director de este trabajo de grado por su orientación y acompañamiento a lo largo del presente trabajo de investigación. Por último, agradezco a mi familia y a todas las personas que de alguna u otra forma ayudaron a la culminación de esta etapa académica

Karla Yulieth Rojas Pineda

Contenido

Lista de tablas	7
Resumen.....	8
Abstract	9
Introducción	10
CAPÍTULO I. Generalidades.....	11
1 Generalidades.....	11
1.1 <i>Situación problema</i>	11
1.1.1 Formulación	12
1.2 Objetivos	12
1.2.1 Objetivo general.....	12
1.2.2 Objetivos específicos	13
1.3 Justificación e impacto.....	13
1.4 Marco Referencial.....	14
1.4.1 Antecedentes	14
1.4.2 Marco teórico	15
1.5 Diseño metodológico	31
1.5.1 Método o Tipo de investigación.....	31
1.5.2 Técnicas e instrumentos de medición y análisis	33
CAPÍTULO II.....	35
2 Resultados evolución histórica de la gestión del talento humano	35
2.1 Etapas de la evolución del talento humano	35
2.2 Etapa de la administración científica	35
2.2.1 Características básicas.....	35
2.2.2 Efectos en las organizaciones	36
2.3 Enfoque de las relaciones humanas	36
2.3.1 Principales características	36
2.3.2 Efectos para las organizaciones	36
2.4 Enfoque estratégico del capital humano	37
2.5 Análisis general de la evolución del talento humano.....	37

CAPÍTULO III.....	38
3 Resultados: Procesos de la gestión del talento humano y su incidencia en el desarrollo organizacional	38
3.1 Procesos de la gestión del talento humano.....	38
3.1.1 Proceso de selección de personal	38
3.1.2 Evaluación del desempeño.....	39
3.2 Análisis general de los procesos de gestión del talento humano.....	39
CAPÍTULO IV.....	41
4 Resultados: Relación entre la gestión del talento humano y la competitividad organizacional.....	41
4.1 Dirección estratégica del talento humano	41
4.1.1 Características de la dirección estratégica.....	41
4.2 Enfoque basado en competencias	41
4.2.1 Impacto en la organización	42
CAPÍTULO VI. Discusión.....	43
5 Discusión.....	43
CAPÍTULO VII.	45
Conclusiones	45
CAPÍTULO VIII. Recomendaciones.....	47
6 Recomendaciones	47
Referencias.....	49

Lista de tablas

Tabla 1. Matriz de revisión documental.....	31
---	----

Resumen

El propósito de la presente investigación es analizar la gestión del talento humano como uno de los aspectos que pueden incidir en la competitividad de las organizaciones. Se analizarán los enfoques teóricos que nos permiten abordar la revolución, los procesos y la importancia del talento humano organizacional a través de una revisión documental que contempla la evolución de cada uno de ellos. La metodología seleccionada se basa en un enfoque cualitativo, a partir del cual se recopilan y analizan fuentes académicas. A modo de conclusión, se hace evidente que una correcta gestión del talento humano incide en el rendimiento en las organizaciones y en la búsqueda de ventajas competitivas por parte de las organizaciones. Por último, se considera necesario impulsar prácticas estratégicas de gestión en las organizaciones, las cuales son dinámicas en la actualidad.

***Palabras clave:** Análisis, Gestión del talento humano, Revisión documental, Competitividad organizacional, Principales enfoques teóricos y académicos.*

Abstract

The purpose of this research is to analyze human talent management as one of the aspects that can influence the competitiveness of organizations. The theoretical approaches that allow us to address the evolution, processes, and importance of organizational human talent will be analyzed through a literature review that considers the evolution of each of them. The selected methodology is based on a qualitative approach, from which academic sources are compiled and analyzed. In conclusion, it is evident that proper human talent management impacts organizational performance and the pursuit of competitive advantages. Finally, it is considered necessary to promote strategic management practices in organizations, which are dynamic in today's world.

Keywords: *Analysis, Human talent management, Document review, Organizational competitiveness, Main theoretical and academic approaches.*

Introducción

Las organizaciones se ven abocadas a un contexto altamente competitivo y cambiante, en un entorno tecnológico, económico y social en continuo cambio. La adecuada administración de los recursos ha pasado a ser un aspecto clave de la continuidad y el crecimiento de las empresas. Dentro de estos recursos, el talento humano tiene un papel preeminente, dado que son las personas que diseñan, llevan a cabo y mejoran los procesos organizativos.

La gestión del talento humano ha dado un giro importantísimo, ya que ha pasado de ser una mera función operativa a convertirse en una variable estratégica que contribuye directamente a la materialización de los objetivos organizacionales. Hoy en día, las empresas han sabido que tener personas formadas, motivadas y comprometidas da como resultado un incremento en la productividad, en la calidad de los procesos y en la competitividad.

Desde aquí, la presente monografía tiene como finalidad analizar, desde un perfil teórico, la importancia de la gestión del talento humano desde la óptica de ser un instrumento de mejora de la competitividad en las organizaciones. Esto se lleva a cabo a partir de una revisión documental de autores y estudios afines, de tal forma que se puedan rescatar los principales aportes conceptuales y la importancia de los mismos en el ambiente empresarial.

CAPÍTULO I. Generalidades

1 Generalidades

1.1 Situación problema

En la actualidad, las organizaciones están en un contexto de mucha competitividad y de un entorno cambiante de tal manera que la capacidad de adaptación, de innovación y de aprovechar las oportunidades se ha convertido en un elemento clave para garantizar la sostenibilidad de las organizaciones en el mercado competitivo.

En el caso colombiano y latinoamericano, muchas de las empresas y, dentro de éstas, las pymes muestran debilidades como el manejo o gestión del talento humano disminuyendo su efectividad para crecer y competir. De acuerdo con (Chiavenato, 2017) el talento humano es uno de los recursos más importantes dentro de las organizaciones ya que es a través de las personas que se dan los procesos, se construyen las ideas y se ejecutan las estrategias. En este mismo sentido, en muchos casos la gestión del talento humano se entiende como parte de unas funciones administrativas básicas tales como la selección de personal o el pago de nómina, sin una orientación estratégica hacia el desarrollo de las organizaciones.

En el país, varias organizaciones presentan problemas asociados a la baja productividad, la renuncia voluntaria del personal o la falta de motivación, teniendo un alto impacto en su capacidad para competir. Según (Robbins & Coulter, 2018), una gestión del talento humano agradable ayuda a mejorar el rendimiento y a obtener mayores tasas de éxito en la búsqueda de los objetivos organizacionales.

De esta forma, es oportuno plantear cómo la gestión del talento humano puede ser utilizada como una estrategia que contribuirá a incrementar la competitividad organizacional, más aún en la actualidad, cuando las organizaciones deben afrontar cambios económicos, tecnológicos y sociales de forma continua. Por tanto, la investigación que se presenta está restringida al análisis teórico de la gestión del talento humano en las organizaciones, con énfasis en el contexto colombiano, en el presente, a partir de la realización de una revisión documental de los autores más significativos en el campo de la administración. (Chiavenato, 2017; Robbins & Coulter, 2018; Porter, 2009)

1.1.1 Formulación

¿Cómo contribuye la gestión estratégica del capital humano al fortalecimiento de la competitividad organizacional, según los principales enfoques teóricos desarrollados en el ámbito de las ciencias administrativas?

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo general

Analizar la gestión del talento humano como estrategia para el fortalecimiento de la competitividad organizacional, a partir de una revisión documental de los principales enfoques teóricos y académicos desarrollados en el ámbito de las ciencias administrativas.

1.2.2 *Objetivos específicos*

Describir la evolución histórica y la fundamentación conceptual de la gestión del capital humano, desde los modelos clásicos de administración hasta los enfoques estratégicos más contemporáneos.

Identificar los procesos de gestión del capital humano selección, capacitación, evaluación del rendimiento y compensación y su consecuencia en el desarrollo organizacional.

Examinar la relación entre la gestión estratégica del capital humano y la competitividad organizacional, desde los enfoques teóricos de autores como Chiavenato, Drucker, Porter, Alles, Robbins & Coulter.

1.3 *Justificación e impacto*

La presente monografía está motivada por la necesidad de conocer la gestión del talento humano como un determinante de la competitividad de la organización, y más específicamente en el contexto colombiano donde la gestión estratégica del talento humano presenta debilidades, sobre todo en las pymes. Desde una perspectiva académica, esta investigación permite reafirmar- para un mayor análisis- los principales enfoques teóricos sobre el talento humano, a la vez que aporta a la construcción de conocimiento del área de la administración. Además, esta investigación tiene un impacto práctico en la medida que muestra que la mejora del desempeño organizacional está asociada a unos procesos de selección, capacitación, evaluación y desarrollo del personal adecuados. También tiene un impacto social puesto que da valor al talento humano como un factor clave a la hora de generar crecimiento sostenible de las organizaciones y bienestar laboral del ser humano.

Si no se lleva a cabo esta investigación, las organizaciones continuarían gestionando el talento humano de forma operativa y no estratégica facilitando el hecho de que su capacidad de adaptación e innovación se viese mermada, con lo que estas se verían abocadas a la competitividad en un contexto cada vez más cambiante y exigente.

1.4 Marco Referencial

1.4.1 Antecedentes

En el campo de la administración y la gestión del talento humano, diversos estudios han analizado la relación entre el capital humano y el desempeño organizacional. Investigaciones como las de Becker y Huselid (1998) han demostrado que las prácticas de recursos humanos influyen significativamente en los resultados empresariales. Asimismo, Barney (1991), desde la teoría de la visión basada en recursos, destaca que el talento humano constituye un recurso estratégico que puede generar ventajas competitivas sostenibles.

Por su parte, autores como Idalberto Chiavenato (2017) han abordado la gestión del talento humano desde un enfoque integral, resaltando la importancia de procesos como la selección, capacitación y evaluación del desempeño. De igual manera, Stephen Robbins y Mary Coulter (2018) han analizado el impacto de la gestión del talento humano en el logro de los objetivos organizacionales.

En este contexto, los antecedentes evidencian que existe un amplio desarrollo teórico sobre la gestión del talento humano; sin embargo, persisten vacíos en su aplicación estratégica en contextos organizacionales específicos, especialmente en pequeñas y medianas empresas, lo cual justifica la presente investigación.

1.4.2 Marco teórico

Evolución histórica de la gestión del talento humano.

La situación económica y social en las que se movía el mundo también ha sido un factor fundamental para que los Recursos Humanos adquiriesen poco a poco mucho más nombre e importancia en el mundo empresarial.

Revolución Industrial.

Indudablemente es el primer punto de salida para poder contextualizar labores cercanas a los Recursos Humanos. La Revolución Industrial del siglo XIX supuso un antes y un después en la historia social y económica del mundo. Supuso nuevas formas de trabajar y con ello incomodidades y problemas jamás antes gestionados. De este modo, nació el concepto de bienestar industrial siendo la primera forma de gestión de recursos humanos. Estableciendo una buena base: por ejemplo, en 1833, la ley de fábricas estableció que debería haber inspectores de fábrica varones, en 1878 se aprobó una ley para regular las horas de trabajo de los niños y las mujeres con una semana de 60 horas.

Finales del siglo XIX/Taylorismo.

En esta época se puso de manifiesto el denominado Taylorismo. Un sistema de producción que divide el proceso de fabricación en pequeños pasos que reducen el grado de habilidades necesarias para realizar cada actividad. Las ideas que definía el Taylorismo no defendían muy bien al trabajador. Esto estimuló el estudio sobre las necesidades no solo monetarias de los trabajadores.

La escuela Taylorista basada solamente en la motivación económica. basa su teoría en la siguiente idea “El hombre es un ser racional, que trabaja porque está obligado a ello para satisfacer sus necesidades materiales”.

Las ideas principales del Taylorismo no son muy beneficiosas para los trabajadores. Según esto, de forma general en los empleados podemos encontrar:

Que aplican la ley de mínimo esfuerzo.

No necesita pensar.

No es beneficioso que trabaje en grupo.

Únicamente se motiva mediante compensaciones económicas.

Intenta tener la menor iniciativa posible.

Comienzo del siglo XX.

Elton Mayo y F.J. Roethlisberger, realizaron un famoso estudio, apoyados por la universidad de Harvard, sobre la conducta humana en el trabajo. Dicho estudio consistió en modificar las condiciones laborales de cinco trabajadores de una fábrica utilizando sobre todo la iluminación. Lo curioso fue que la productividad aumentó tanto si las condiciones de trabajo eran mejores, como si, por otro lado, eran peores. Lo principal era la atención especial y personal que esos empleados recibían. Comienzan los primeros estudios sobre la importancia de los factores psicológicos y sociales que el trabajador, siendo una figura relevante Elton Mayo y su conducta en el ámbito de trabajo.

De este modo y un modo progresivo se han ido avanzando en derechos y deberes de empleados y empresa para la mejora del entorno de trabajo y el cuidado y bienestar de los empleados.

Mayo demuestra que el ser humano además de ser un ser racional, también se mueve por impulsos ilógicos, en determinadas ocasiones, destacando una serie de principios.

La técnica no es el único factor importante que determina la productividad en un trabajador.

Las necesidades psicológicas aparecen con una importancia elevada, complementando a las necesidades fisiológicas.

Los grupos informales determinan, para bien o para mal, la productividad que un trabajador tiene.

Cada trabajador es diferente con respecto a otro, hay que tenerlo en cuenta.

Los humanos tenemos otros factores motivantes (cada vez más) que no son económicos.

La gestión de talento humano ha experimentado una evolución significativa a lo largo de la historia, adaptándose a los cambios en el entorno empresarial y a las demandas de los

empleados. A continuación, se presenta un análisis detallado de la evolución histórica de la gestión de talento humano, respaldado por referencias bibliográficas relevantes.

Orígenes de la gestión de personal:

El proceso de la gestión del talento humano tuvo su origen en la gestión de personal, la cual se desarrolló con un marcado carácter administrativo y regulador. En este sentido, la gestión de personal se centraba en un control del tiempo de trabajo, la disciplina o la normativa del mínimo de salarios en el contexto de una Revolución Industrial en el siglo XIX donde el enfoque no era considerado estratégico y más bien se trataba de un tipo de gestión reactivo. Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., & Wright, P. M. (2018). *Fundamentals of Human Resource Management* (7th ed.). McGraw-Hill Education.

Los tipos de trabajo:

Al realizar el análisis de la producción en masa a principios del siglo XX surgieron también las prácticas científicas de la gestión. La eficiencia y la producción aquí eran los principales focos de atención, centrados en la idea de que maximizar la eficiencia del trabajo supondría la maximización de la productividad. La teoría de la administración científica de Frederick Taylor apostaba por la división del trabajo, los estándares de desempeño e inspección atenta de los trabajadores. En este sentido, el enfoque principal era el incremento de la producción y la reducción de los trabajos o de los costos laborales. Taylor, F. W. (1911).

Enfoque sobre el comportamiento humano

Durante la década de 1930, comenzaron a desarrollarse enfoques que daban relevo a la relevancia del comportamiento humano en el entorno de trabajo. La teoría de las relaciones humanas, tal y como se evidencia en los citados trabajos de investigación ausentes en la factoría Hawthorne de Elton Mayo y sus colegas, es la que da fe mayormente de estas cuestiones; demostró que las necesidades sociales y psicológicas de los trabajadores estaban correlacionadas con la productividad de las tareas y la satisfacción. Se comenzó a dar gran importancia a la motivación, la comunicación y a la participación de los trabajadores. Mayo, E. (1933)

Gestión de los recursos humanos

En la década de 1980 se produjo un cambio hacia la gestión de recursos humanos -la cual era un enfoque más orientado a la estrategia y al logro de las metas organizacionales-. La GRH entendía que los trabajadores debían ser considerados como recursos de valor y se pronunciaban a favor de la selección y reclutamiento de personal, el desarrollo profesional, una correcta evaluación del rendimiento y un enfoque hacia la planificación de la carrera profesional. Boxall, P., & Purcell, J. (2016).

Estado actual de la gestión del talento humano

En el momento presente la gestión del capital humano va sufriendo nuevas dificultades, la digitalización, la globalización y el cambio de las expectativas de las personas que trabajan, entre ellas las que tienen como referente las nuevas tecnologías de los recursos humanos, la diversidad y la inclusión, el trabajo por proyectos y el funcionamiento en equipos de alta

confianza para poder adaptarse rápidamente a los cambios del entorno laboral. Bersin, J., & Zao-Sanders, M. (2020).

Con lo dicho hasta aquí en pequeña medida, se da la situación actual que mezcla los conocimientos de las distintas escuelas y fruto de los diversos factores escritos a saber: La valoración que se da en la actualidad al factor humano, fuente de diferenciación y éxito. La importancia cada vez mayor de tener objetivos tanto económicos como sociales. Los continuos cambios que se producen en las empresas en general y en el departamento de RRHH en particular. Las continuas innovaciones tecnológicas y la resistencia que esto conlleva.

Administración de empresas

La gestión de empresas es una disciplina que se ocupa de la planificación, organización, dirección y control de los recursos de las organizaciones, buscando obtener los fines de forma eficiente y eficaz (Robbins & Coulter, 2018).

En este sentido, la gestión organizativa ha evolucionado hacia consideraciones estratégicas que antepone el uso eficiente del capital humano tal como elemento relevante para el éxito en el ámbito de las organizaciones.

Las organizaciones tienen que circunscribirse a gestionar el conocimiento y a potenciar las capacidades de sus miembros, ya que ellos son el recurso estratégico por antonomasia en la actualidad, tal como enfatizaba Drucker (2002), de manera que gestionar no sólo será gestionar los procesos, sino que habrá que gestionar también a las personas como generadoras de valor.

Por esta razón, la administración de empresas no solo se ocupa de la eficiencia operativa, sino también a la administración de la estrategia de las personas que forman parte de la organización.

Gestión del talento humano

La dirección del talento humano es el conjunto de políticas, prácticas y procesos que orientan a atraer, desarrollar, motivar y mantener a los colaboradores en el interior de una organización (Chiavenato, 2017). Este enfoque reconoce a la gente como algo más que un recurso, pues es el medio para que se generen ventajas competitivas.

Para Dessler (2015), la dirección del talento humano integra procesos, como son la selección; preparación; evaluación del desempeño y compensación; pues afectan la productividad de las organizaciones. También, para Alles (2016) el buen manejo del talento humano permite alinear las metas individuales con las organizacionales como medio para así favorecer el desarrollo de la empresa.

Procesos de la gestión del talento humano

Los procesos de gestión del talento humano son fundamentales para el desarrollo organizacional. La selección de personal permite identificar candidatos con las competencias necesarias para desempeñar funciones específicas (Dessler, 2015). Por su parte, la capacitación contribuye al fortalecimiento de habilidades y conocimientos, mejorando el desempeño laboral.

La evaluación del desempeño permite medir el rendimiento de los colaboradores y establecer estrategias de mejora continua, mientras que la compensación actúa como un mecanismo de motivación y retención del talento (Chiavenato, 2017). En conjunto, estos procesos influyen directamente en la eficiencia organizacional.

Competitividad organizacional

La competitividad organizacional se constituye en la capacidad para adoptar medidas ventajosas con relación a sus competidores en un determinado sector de mercado (Porter, 2009); siendo, por tanto, la competitividad organizacional un aspecto que guarda estrecha relación con los factores internos de la empresa, así como con los factores externos a la misma, en los que el talento humano tiene un papel fundamental.

En este sentido, e impuesta la competitividad de la organización, las organizaciones competitivas se constituyen en aquellas empresas que logran diferenciarse a través de estrategias innovadoras y eficientes (Porter, 2009). En consecuencia, el desarrollo del capital humano no se convierte únicamente en un factor de éxito crucial, sino que se convierte, además, en un aspecto estratégico para mejorar en nivel de desempeño.

Por ello, se puede concluir que muchas organizaciones han pasado a considerar el capital humano como por ser una ventaja competitiva que sea sostenible, dado que difícilmente puede ser imitado por las empresas competidoras.

Relación de la gestión del talento humano con la competitividad

Varios autores sostienen la existencia de una relación directa entre la gestión del talento humano y la competitividad de las organizaciones. Chiavenato (2017) establece que las organizaciones que invierten en su talento humano son capaces de alcanzar mejores resultados en productividad y desempeño.

Por su parte, Robbins y Coulter (2018) afirman que aspectos como la motivación, liderazgo y clima organizacional tienen un fuerte impacto sobre el rendimiento de los/las colaboradores/as. Lo que sugiere que la gestión del talento humano no solamente afecta a nivel interno, sino que también tiene que ver con el posicionamiento competitivo de dicha empresa.

Como conclusión se puede afirmar que el talento humano es una ventaja competitiva sostenible, sobre todo en entornos cambiantes-globalizados.

Evolución de la gestión del talento humano

Conforme pasa el tiempo la gestión de las personas va evolucionando desde líneas tradicionales de gestión de personal hacia modelos estratégicos de desarrollo organizacional. Las primeras organizaciones consideraban a los trabajadores como recursos operacionales, limitando su participación en la realización de tareas (Chiavenato, 2017).

Con el desarrollo de las teorías administrativas, se veían a las personas como generadoras de valor para las empresas. En este contexto, el autor Drucker (2002) sostiene que el conocimiento y las habilidades de los colaboradores son considerados el recurso más importante

de las empresas modernas. De esta manera, se puede comprobar que la gestión de las personas ha dejado de ser una función administrativa y se ha convertido en un elemento estratégico determinante que afecta de manera directa la competitividad de las empresas.

Liderazgo organizacional

El liderazgo organizacional es una pieza clave en la gestión de los colaboradores, ya que, dependiendo del estilo que un líder emplee, este influirá o no en el comportamiento, la motivación o el desempeño de los integrantes de un equipo de trabajo. A partir de la definición planteada por Robbins y Coulter (2018), el liderazgo puede clasificarse como aquella capacidad que tiene una persona para influir en la conducta de un grupo y, en definitiva, conseguir que la organización cumpla con sus objetivos.

De igual modo, lo indicado por Alles (2016) parece confirmar que a partir de un liderazgo efectivo puede alinearse el interés que la organización tiene con el que un individuo pueda tener. En una definición en esencia parecida, pero que se aleja un poco más de satisfacer los intereses individuales, el liderazgo puede ser considerado como la actividad que hace que otros trabajen en equipo, lo cual puede favorecer el clima organizacional. De hecho, si vamos a la misma fuente de Alles (2016), un trabajo que tiene liderazgo necesariamente implica ir más allá de comandar, ya que el mismo se relaciona con el trabajo en grupo, el hecho de poder llevar a cabo con éxito determinadas cosas, de poder verbalizar ideas, de poder alcanzar un compromiso cuando se trabaja en equipo, lo que conlleva las ventajas de que, para poder realizarse bien, una organización debe poder tener también el clima.

Relevancia de la capacitación del personal y su desarrollo

Forman parte de la gestión del talento las acciones encaminadas a conseguir una mayor capacitación, o desarrollo del personal, ya que contribuyen a consolidar las competencias, habilidades, conocimientos de los colaboradores. De acuerdo a lo expresado por Dessler (2015), la capacitación la mejora de las acciones para el trabajo, contribuyendo a la realización de los objetivos de la empresa.

Del mismo modo, respetando a Chiavenato (2017), el desarrollo del talento humano permite preparar a los colaboradores para afrontar nuevos retos dentro de la organización, favoreciendo el crecimiento de los colaboradores. Eso da muestra que la inversión en capacitación contribuye y beneficia también a las empresas, basando así la competitividad de las mismas.

Por otra parte, la capacitación del personal contribuye a la innovación de las organizaciones, ya que los trabajadores capacitados aportan otros tipos de ideas, soluciones creativas, etc. y que, al mismo tiempo, se traduce en mejoras para los procesos productivos.

Clima Organizacional

El clima organizacional alude a las interpretaciones que tienen los elementos de la organización sobre el contexto de trabajo, donde se presentan aspectos como las vías de comunicación, el liderazgo, la motivación y las relaciones interpersonales (Robbins & Coulter, 2018).

Un clima organizacional positivo tiende a favorecer el compromiso, la satisfacción laboral y el desempeño de los empleados. De acuerdo a lo publicado por Chiavenato (2017), las organizaciones que alientan un ambiente de trabajo adecuado obtienen buenos resultados en cuanto a productividad y retención del talento humano. En este sentido, el clima se vuelve un aspecto clave para el éxito de las organizaciones empresariales.

Análisis de la revisión documental

A raíz de la revisión de la literatura realizada se observa que la gestión del talento humano ha ido evolucionando desde modelos tradicionales de gestión personal hasta modelos estratégicos de desarrollo organizacional. En sus inicios, durante el período de la revolución industrial, la gestión del personal se concentró en los aspectos operativos del trabajo, control, disciplina o supervisión y las condiciones laborales; pero sin considerar el rol del trabajador como elemento estratégicamente relevante dentro de la organización.

Con la llegada del enfoque científico de Frederick Taylor, se incrementa el interés por la eficiencia y la productividad a partir de una forma del trabajo por parte de los trabajadores, consiguiendo así mejorar los procesos productivos, o la visión del trabajador que se tiene es simplemente de un aparato que trabaja de manera mecánica. Este modelo, no obstante, se complementó con la aparición del enfoque de relaciones humanas, donde autores como Elton Mayo, a través de sus investigaciones, demostraron la influencia de los aspectos psicológicos, sociales, motivacionales; haciendo que emergiera una mejora considerable en las formas de comprender el comportamiento de las personas en la organización.

De forma similar, autores como Robbins y Coulter demuestran que la administración de empresas ha ido progresando hacia una óptica holística, donde la gestión del talento humano es un aspecto estratégico que impacta en el cumplimiento de los objetivos que establecen las organizaciones. En consecuencia, aspectos como el liderazgo, la motivación, el clima organizacional o la capacitación tienen un impacto directo en el funcionamiento de cada una de las personas que componen la organización y, por ende, en la productividad de las empresas. De forma paralela, a partir de la identificación de la relación entre los procesos que se revisan de la gestión del talento humano (selección, formación, evaluación del rendimiento y compensación) con el desarrollo organizacional de autores como Dessler y Alles, los autores tienen la certeza de que dichos procesos favorecen el desarrollo de competencias, que mejoran el rendimiento y que son de ayuda en el cumplimiento de los objetivos estratégicos. En otros términos, a partir de la perspectiva de la competitividad organizacional también se hace hincapié en la perspectiva de Porter, que le da un sentido más desarrollado y formal a la idea asumida por autores como Robbins y Coulter, afirmando que las organizaciones deben crear ventajas competitivas sostenibles que propicien la diferenciación de las demás. En esta corriente, el talento humano se convierte también en un recurso estratégico poco imitable que favorece el éxito de las organizaciones cuando existe una alta competitividad entre las organizaciones.

En relación con lo anterior, se evidencia que existe una relación directa entre la gestión del talento humano y la competitividad organizacional, ya que las empresas que invierten en el desarrollo de sus colaboradores logran mejores niveles de desempeño, innovación y adaptación al cambio. Factores como el liderazgo organizacional, el clima laboral y la capacitación del

personal fortalecen el compromiso y la productividad de los trabajadores, impactando positivamente en los resultados empresariales.

En síntesis, la revisión documental permitió establecer que la gestión del talento humano ha dejado de ser una función meramente administrativa para convertirse en un elemento estratégico que influye directamente en la competitividad organizacional. Las organizaciones que adoptan prácticas efectivas de gestión del talento humano logran generar ventajas competitivas sostenibles, mejorar su desempeño y responder de manera más eficiente a los desafíos del entorno actual.

La literatura académica acerca de la gestión de empresas apunta a que el capital humano es uno de los recursos que más valor tiene dentro de las organizaciones.

Según Chiavenato (2017), las personas no aportan únicamente trabajo físico, sino también conocimiento, creatividad y capacidad para innovar, elementos básicos del desarrollo organizacional.

Drucker (2002) sostiene que en la economía del conocimiento los trabajadores se convierten en el activo principal de las organizaciones, pues son ellos los que van a generar valor en función de sus capacidades intelectuales y profesionales. Desde este punto de vista, el capital humano debe tener como eje el desarrollo de competencias, el aprendizaje continuo y la intervención activa de los colaboradores en los procesos de la organización.

Robbins y Coulter (2018) indican que las organizaciones que gestionan adecuadamente a sus empleados pueden aumentar su productividad y encontrar una ventaja competitiva sostenida a partir de prácticas como la formación permanente, el liderazgo adecuado y la creación de climas laborales positivos

Por otra parte, Alles (2016) manifiesta que la gestión estratégica de recursos humanos permite alinear los objetivos de los trabajadores con los objetivos de la empresa, favoreciendo el compromiso organizacional y el desempeño.

Otro aporte importante es el de Porter (2009), quien explica que la competitividad empresarial depende de la capacidad de las organizaciones para diferenciarse de sus competidores. En este contexto, el talento humano se convierte en un factor estratégico, ya que el conocimiento y las habilidades de los colaboradores son difíciles de imitar por otras empresas.

En síntesis, el análisis de los diferentes autores permite afirmar que la adecuada gestión del talento humano contribuye directamente al fortalecimiento de la competitividad organizacional, al permitir el desarrollo de capacidades internas que favorecen la innovación, la productividad y el crecimiento empresarial.

Recomendaciones dirigidas a las organizaciones

Desde el análisis teórico realizado en la presente monografía se pueden expresar, en muy resumidas cuentas, algunas recomendaciones dirigidas a las organizaciones que buscan mejorar su competitividad mediante la gestión del talento humano.

Para empezar, las organizaciones han de reconocer el talento humano como un recurso estratégico y no como un elemento operativo en los procesos productivos y esto implica desarrollar políticas para el bienestar laboral, de capacitación y desarrollo profesional de los trabajadores.

En segundo lugar, las organizaciones deben impulsar estilos de liderazgo de tipo participativo, que promueva la comunicación, el trabajo de equipo y la comunicación en la toma de decisiones. También es importante poner en marcha programas de formación permanente de modo que los trabajadores puedan adaptar sus competencias a los cambios tecnológicos y a las nuevas formas de organización del mercado.

Por último, las empresas tienen que favorecer el clima organizacional con estrategias que favorezcan el reconocimiento del trabajo, la motivación y el sentido de pertenencia a la organización.

Tabla 1. Matriz de revisión documental

Autor	Año	Tema	Categoría	Aporte principal	Relación con la competitividad
Frederick Taylor	1911	Administración científica	Evolución	Propone la eficiencia y división del trabajo	Base inicial de la gestión organizacional
Elton Mayo	1933	Relaciones humanas	Comportamiento	Destaca factores sociales y motivacional	Mejora el desempeño laboral
Abraham Maslow	1991	Motivación	Desarrollo humano	Define jerarquía de necesidades	Influye en el rendimiento laboral.
Douglas McGregor	1960	Motivación laboral	Liderazgo	Explica dos tipos de trabajadores	Impacta la gestión del talento
Peter Drucker	2002	Gestión del conocimiento	Estrategia	Considera el conocimiento como recurso clave	Genera ventaja competitiva.
Michael Porter	2009	competitividad	Estrategia	Define ventaja competitiva	Relación directa con el talento humano
Idalberto Chiavenato	2017	Talento humano	Gestión	Define procesos de gestión de talento humano	Mejora productividad organizacional
Stephen Robbins & Mary Coulter	2018	administración	organización	Relacionan talento humano con desempeño	Impacta resultados empresariales

Fuente. Elaboración propia

1.5 Diseño metodológico

1.5.1 Método o Tipo de investigación

La presente investigación se lleva a cabo bajo un enfoque cualitativo de tipo revisión bibliográfica o de revisión documental, de manera tal de analizar los principales enfoques teóricos que guardan relación con la gestión del talento humano y su incidencia en la competitividad organizacional.

Para la recolección de la información se llevó a cabo una búsqueda sistemática de fuentes académicas que se realizó en bases de datos de referencia como Google Académico, Redalyc, Dialnet y Scopus, haciendo uso de palabras clave como “gestión del talento humano”, “recursos humanos”, “competitividad organizacional” y “capital humano”, tanto en lengua española como en lengua inglesa. En lo que se refiere a los criterios de inclusión, se consideraron documentos que hubiesen sido publicados entre los años 2000 y 2023, artículos científicos y libros académicos, así como documentos institucionales que se refiriesen de manera directa a la temática objeto de estudio.

Así mismo, se seleccionaron fuentes que fueran de reconocida condición académica y que fuesen relevantes en lo que respecta a la administración de empresas. Por otra parte, en lo que respecta a los criterios de exclusión se atendieron documentos sin respaldo académico, publicaciones no relacionadas con la temática objeto de estudio y aquellas fuentes que tuvieran información desactualizada o no fiable.

El proceso de revisión documental se desarrolló en tres fases. En la primera fase, se realizó la búsqueda y recopilación de información en las bases de datos seleccionadas. En la segunda fase, se llevó a cabo la organización y clasificación de las fuentes según su relevancia temática. Finalmente, en la tercera fase, se realizó un análisis crítico de la información, identificando los principales aportes teóricos, similitudes y diferencias entre los autores consultados.

Este proceso permitió construir un marco teórico sólido y fundamentado, que sustenta el análisis de la relación entre la gestión del talento humano y la competitividad organizacional.

1.5.2 Técnicas e instrumentos de medición y análisis

La investigación se desarrolla desde un enfoque cualitativo, bajo el tipo de investigación descriptiva, a través del método de revisión documental. El proceso se desarrolló en varias fases.

En una primera fase, se realizó la búsqueda de información en fuentes confiables (libros, artículos científicos y documentos especializados) sobre gestión del talento humano y competitividad organizacional. Después, se llevó a cabo la selección de las fuentes teniendo como criterios, la pertinencia temática, actualidad y validez académica de las obras revisadas.

En una segunda fase, se realizó la organización de la información a partir de la elaboración de una matriz de análisis documental de revisión, en la que se categorizaron los autores, los enfoques teóricos y las aportaciones más relevantes sobre el objeto de estudio, junto con una tercera fase que describió el análisis e interpretación de la información obtenida a través de la identificación de relaciones de la gestión del talento humano y la competitividad organizacional.

Al ser la investigación de tipo documental, no se realizó muestreo probabilístico ni se definió población o muestra, dado que el universo de la investigación corresponde a fuentes bibliográficas. Las técnicas de recolección de información fueron la revisión y análisis de documentos, y como instrumento, la matriz de análisis documental.

Por último, la delimitación espacial se afina a la realidad colombiana y latinoamericana, mientras que la delimitación temporal se sitúa en publicaciones que abarcan, en su mayoría, el periodo que va desde 1991 hasta 2020, sin excluir autores clásicos que son significativos para el desarrollo de la vertiente teórica.

CAPÍTULO II

2 Resultados evolución histórica de la gestión del talento humano

2.1 Etapas de la evolución del talento humano

El estudio de la gestión del talento humano muestra una cierta evolución al ser operado por los cambios económicos, sociales y organizacionales. Este desarrollo de la gestión del talento humano muestra, a lo largo del tiempo, diferentes etapas que muestran la forma de considerar a los trabajadores en el marco de las organizaciones, desde su consideración como recursos operativos hasta su concepción como activos estratégicos que son generadores de valor.

2.2 Etapa de la administración científica

La administración científica, desarrollada por Frederick Taylor, constituye el inicio de un modelo sistemático de la gestión del trabajo. Este modelo de la administración científica se centra en la eficiencia productiva mediante la división del trabajo, la estandarización de los elementos de los procesos productivos y el control severo del acontecimiento laboral.

2.2.1 *Características básicas*

Las características básicas de esta fase son, entre otras, la especialización del trabajo, el constante control sobre los trabajadores y la búsqueda de la máxima productividad. Por otro lado, se pensaba que la motivación de los trabajadores solamente provenía de las recompensas económicas.

2.2.2 *Efectos en las organizaciones*

Desde un punto de vista analítico, este enfoque mejoró mucho la eficiencia de los procesos productivos, pero a la vez, generó limitaciones, dado que se basaba en la idea de que los trabajadores no tenían un espacio humano, social, psicológico y afectivo. De ahí que se encontrara la necesidad de incorporar nuevas visiones de los trabajadores, sobrepasando el simple, mecánico o funcional.

2.3 *Enfoque de las relaciones humanas*

Más tarde apareció el enfoque de las relaciones humanas, de la mano de Elton Mayo, que trae consigo una visión más general del trabajador. A partir de trabajos de investigación como los de Hawthorne, se demuestra cómo la motivación, la comunicación y el lugar de trabajo influyen directamente en la productividad.

2.3.1 *Principales características*

La metodología se centra en la consideración de las específicas necesidades sociales y psicológicas que tienen los trabajadores que desde los grupos informales inciden en su rendimiento en sus funciones, así como el fomento de la participación y del bienestar de los trabajadores en el seno de la organización.

2.3.2 *Efectos para las organizaciones*

De la observación de esta etapa se extrae un claro cambio en la ocupación de las personas al tomar en consideración a las personas como tal -hombres y mujeres- con necesidades y expectativas a tener en cuenta que permitía tener una mejora del clima de la organización y mantener el compromiso del trabajo, y que había de comenzar a sentar las bases para modelos de gestión mucho más humanos.

2.4 Enfoque estratégico del capital humano

Con el paso del tiempo la consideración de la forma de gestionar las personas fue derivando hacia un enfoque estratégico del capital humano, en el que se considera a las personas como un recurso importante en la consecución de los objetivos de la organización. Autores como Idalberto Chiavenato y Peter Drucker destacan que el conocimiento, las habilidades y las competencias del capital humano son un factor diferenciador en contextos altamente competitivos.

2.5 Análisis general de la evolución del talento humano

La comprobación de las diferentes etapas permite observar un cambio radical de la concepción del talento humano dentro de la organización. Así, al comienzo, los trabajadores eran considerados solamente como recursos productivos, pero hoy en día son unas de las partes fundamentales, como agentes estratégicos que permiten la creación de valor y la obtención de resultados de la organización. En este sentido, la evolución de la gestión del talento humano obedece a la necesidad de adaptar las prácticas organizacionales a las exigencias del entorno, con lo que hay que implementar prácticas integrales que permitan tener en cuenta los aspectos técnicos y humanos, lo que aporta un cierto cambio de paradigma, pero, sobre todo, permite llegar a tener una competitividad desde la perspectiva de cómo las organizaciones son capaces de trabajar con las personas a través del potencial de éstas para un desarrollo sostenible.

CAPÍTULO III

3 Resultados: Procesos de la gestión del talento humano y su incidencia en el desarrollo organizacional

3.1 Procesos de la gestión del talento humano

La gestión de talento humano se configura con varios procesos correlacionados que hacen posible la gestión del capital humano dentro de las organizaciones. Estos procesos van más allá del cumplimiento de las funciones operativas; producen una incidencia en el desarrollo organizacional, puesto que refuerzan en el desarrollo organizacional, puesto que refuerzan las competencias y el desempeño de los colaboradores.

3.1.1 Proceso de selección de personal

El proceso de selección de personal es el proceso más importante de la gestión del talento humano, ya que permite la identificación y la vinculación de los candidatos que cuentan con las competencias necesarias para poder desempeñar su cargo dentro de la organización

3.1.1.1 Características proceso de selección

Los procesos de selección son caracterizados por la utilización de criterios técnicos y metodológicos dirigidos a valorar las habilidades, conocimientos y actitudes de los candidatos, así como por la utilización de instrumentos que den soporte a los procesos de selección como son la entrevista, las pruebas psicotécnicas o el análisis de los perfiles.

La selección de personal es capital para el desarrollo organizacional. En términos analíticos, podemos decir que una buena selección de personas propiciará el nacimiento de grupos de trabajo eficaces y, una buena selección de personas mejorará el rendimiento de la empresa; por el contrario, de mal seleccionamos al personal lograremos incrementar la rotación de los miembros de la empresa y afectaremos a la productividad de la empresa, la cual vendrá influenciada por el desarrollo organizacional.

3.1.2 Evaluación del desempeño

La evaluación del desempeño forma parte de un proceso que permite conocer el rendimiento de los colaboradores respecto a los objetivos planteados por la organización.

3.1.2.1 Características de la evaluación del desempeño

Este proceso se basa en la aplicación de indicadores y criterios de evaluación que permiten conocer las capacidades e identifica la existencia de fortalezas y debilidades en los trabajadores, pero al mismo tiempo facilita el proceso en lo referente a la toma de decisiones relacionadas con la promoción, la formación y la retribución.

3.2 Análisis general de los procesos de gestión del talento humano

A partir del análisis integral de los procesos de gestión del talento humano, se concluye que no deben ser utilizados de forma aislada, sino desde un sistema articulado que favorezca el desarrollo organizacional. La adecuada ejecución de procesos como la selección, capacitación, evaluación del desempeño o la compensación, permite fortalecer las capacidades internas de la organización, mejorar el rendimiento de los colaboradores y generar un valor competitivo

sostenible. De esta forma, las organizaciones que gestionan estratégicamente sus recursos humanos, logran adaptarse con mayor facilidad a los cambios del entorno, incrementar su productividad y consolidarse en su posición en el mercado.

CAPÍTULO IV

4 Resultados: Relación entre la gestión del talento humano y la competitividad organizacional

4.1 Dirección estratégica del talento humano

La dirección estratégica del talento humano debe interpretarse como un enfoque global que trabaja para alinear las políticas y prácticas de recursos humanos con los objetivos organizacionales; este enfoque muestra cómo las personas constituyen un recurso importante para la generación de valor y el establecimiento de las ventajas competitivas.

4.1.1 Características de la dirección estratégica

La dirección estratégica del talento humano se caracteriza por el trabajo a largo plazo, por la conexión de los procesos de recursos humanos con la estrategia empresarial y por el desarrollo que se hace de las competencias de los colaboradores. Implica un trabajo de los colaboradores hacia los objetivos de la organización.

4.2 Enfoque basado en competencias

Uno de los elementos esenciales que conforma la gestión estratégica es el enfoque de las competencias, el cual proporciona una metodología que permite identificar, desarrollar y fortalecer las competencias necesarias para que los trabajadores desempeñen sus puestos de trabajo con eficacia.

4.2.1 Impacto en la organización

Desde la búsqueda analítica, este enfoque permite la mejora de la productividad, de la calidad de trabajo de la capacidad de innovación, factores que impactan directamente sobre la competitividad.

CAPÍTULO VI. Discusión

5 Discusión

El presente apartado tiene como objetivo interpretar y realizar un análisis de los resultados obtenidos con la revisión documental, llevada a cabo en función de los objetivos propuestos y de las aportaciones teóricas de autores que se han estudiado a lo largo de esta investigación. En este sentido, los resultados muestran que la gestión del talento humano ha evolucionado de un enfoque operacional ligado a la productividad hacia el enfoque estratégico para la creación de valor en las organizaciones. En relación al primer objetivo específico, los resultados muestran que la evolución histórica de la gestión del talento humano ha sido determinada por cambios económicos y sociales, los cuales han hecho que las organizaciones cambien la forma de concebir a sus colaboradores. Si antes, de un enfoque como la administración científica se priorizaban tanto la eficiencia como el control, más tarde se fueron creando modelos más integradores en donde se incluían aspectos humanos, sociales y psicológicos. Este cambio coincide con las definiciones, de autores como Frederick Taylor y Elton Mayo, que son una representación de este cambio.

Así, en términos generales, la discusión permite concluir que la gestión de talentos forma parte del eje de desarrollo y competitividad de las organizaciones en contextos cambiantes y globales. Sin embargo, también se encuentran unos retos más que importantes, específicamente en contexto colombiano, donde muchas organizaciones todavía tienen formas de gestión que se siguen utilizando, justo hasta limitar el impulso estratégico del talento humano. Finalmente, los resultados logrados poseen una importante significación tanto en el ámbito académico como en

el empresarial, pues aportan elementos teóricos y prácticos que pueden ayudar a la toma de decisiones, a la vez que se denota la necesidad de continuar investigando sobre la gestión de talentos, todo esto en relación a los cambios tecnológicos y a las nuevas dinámicas con el mercado de trabajo.

CAPÍTULO VII.

Conclusiones

Con base en el análisis expuesto en la presente monografía, se concluye que la gestión del talento humano es un elemento imprescindible para fortalecer la competitividad en las organizaciones. Las organizaciones que entienden la relevancia de sus colaboradores y que desarrollan estrategias dirigidas hacia el bienestar de sus trabajadores y su crecimiento profesional tienen mejores resultados en cuanto a su desempeño en la organización.

Conforme al primer objetivo específico, se concluye que la gestión del talento humano ha pasado de enfoques tradicionales centrados en funciones administrativas hacia modelos estratégicos que reconocen a los individuos como un recurso fundamental para el desarrollo organizacional. Esta evolución pone de manifiesto la importancia de integrar el talento humano en la toma de decisiones empresariales.

Con referencia al segundo objetivo específico, se determina que los procesos de selección, capacitación, evaluación del desempeño y compensación son importantes para el desarrollo organizacional, es decir, que pueden contribuir a incrementar las competencias de los colaboradores y mejorar el rendimiento en las organizaciones.

En el tercer objetivo específico se concluye que hay una relación directa entre la gestión estratégica del talento humano y la competitividad organizacional. Los aportes teóricos de

autores como Chiavenato, Drucker y Porter demuestran que el capital humano se erige como una ventaja competitiva sostenible en las organizaciones.

Con todo esto se ha llegado a la conclusión de que no solo la adecuada gestión del talento humano puede favorecer el crecimiento de las organizaciones, sino que además las organizaciones pueden favorecer el desarrollo profesional de sus trabajadores y fortalecer la existencia de ambientes laborales saludables. Por lo tanto, y a la luz de la ciudad, si las organizaciones están deseosas de ser competitivas en el mercado, el talento humano debe ser considerado.

CAPÍTULO VIII. Recomendaciones

6 Recomendaciones

A partir de la información que se ha extraído del presente trabajo de investigación, se sugieren las siguientes recomendaciones, tanto al nivel organizacional como al nivel académico, en consonancia con los objetivos de la investigación. Primero, se recomienda a las organizaciones fortalecer la gestión del talento humano mediante un enfoque estratégico, entendiendo a los/as colaboradores/as como un recurso clave para la generación de valor y la obtención de ventajas competitivas, superando de este modo los enfoques tradicionales de la administración de personas centrados únicamente en la forma de administrar funciones, hacia un enfoque de prácticas de gestión integral que favorezca el desarrollo del capital humano. En segundo lugar, se sugiere realizar de manera adecuada los procesos de selección, capacitación, evaluación de desempeño y compensación, logrando que los mismos se encuentren alineados con los objetivos organizacionales.

La correcta gestión de los procesos mencionados permite que el desempeño de los/as colaboradores/as pueda incrementarse, que las competencias de los/as colaboradores/as sean fortalecidas, y que de este modo se contribuya al desarrollo organizacional.

Por lo demás, resulta recomendable que las organizaciones implementen planes de formación continua mediante los cuales los trabajadores puedan reutilizar sus saberes y ajustarse a los cambios tecnológicos y ambientales. Asimismo, es básico estimular estilos de liderazgo

participativos con el fin de promover la motivación, el trabajo de equipo y el compromiso organizacional.

Desde la esfera académica se sugiere continuar profundizando en la gestión del talento humano en casos y contextos concretos, en especial en las pequeñas y medianas empresas, y así generar un conocimiento aplicable que ayude en el desarrollo de la competitividad organizacional. También se ha sugerido que se desarrollen estudios enfocados en la incidencia de las nuevas tecnologías en la gestión del talento humano. Por último, se invita a las futuras investigaciones a abordar la gestión del talento humano desde enfoques interdisciplinarios, incluyendo aspectos sociales, económicos y tecnológicos, con miras a ampliar el conocimiento sobre su incidencia en el desarrollo organizacional y en la competitividad empresarial.

Referencias

- Alles, M. (2016). *Dirección estratégica de recursos humanos*. Granica.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, *17*(1), 99–120.
- Becker, B. E., & Huselid, M. A. (1998). High-performance work systems and firm performance: A synthesis of research and managerial implications. *Academy of Management Journal*, *41*(1), 1–25.
- Bersin, J., & Zao-Sanders, M. (2020). *The big reset: Talent management in the next normal*. Deloitte Insights.
- Boxall, P., & Purcell, J. (2016). *Strategy and human resource management* (4th ed.). Palgrave Macmillan.
- Chiavenato, I. (2017). *Gestión del talento humano* (3.^a ed.). McGraw-Hill.
- Collings, D. G., Wood, G. T., & Caligiuri, P. (2018). *Global talent management* (2nd ed.). Routledge.
- Dessler, G. (2015). *Administración de recursos humanos* (14.^a ed.). Pearson.

Drucker, P. F. (2002). *La gerencia en la sociedad futura*. Grupo Editorial Norma.

Herzberg, F. (1968). One more time: How do you motivate employees? *Harvard Business Review*.

Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Hoskisson, R. E. (2015). *Administración estratégica: Competitividad y globalización*. Cengage Learning.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2004). *Mapas estratégicos*. Gestión 2000.

Maslow, A. H. (1991). *Motivación y personalidad*. Díaz de Santos.

Mayo, E. (1933). *The human problems of an industrial civilization*. Routledge.

McGregor, D. (1960). *The human side of enterprise*. McGraw-Hill.

Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., & Wright, P. M. (2018). *Fundamentals of human resource management* (7th ed.). McGraw-Hill Education.

Porter, M. E. (2009). *Ventaja competitiva: Creación y sostenimiento de un desempeño superior*. Pirámide.

Robbins, S. P., & Coulter, M. (2018). *Administración* (14.^a ed.). Pearson.

Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (4th ed.). Jossey-Bass.

Sparrow, P., Brewster, C., & Chung, C. (2016). *Globalizing human resource management*.
Routledge.

Taylor, F. W. (1911). *Principles of scientific management*. Harper & Brothers.

Ulrich, D. (1997). *Human resource champions*. Harvard Business School Press.

Werther, W. B., & Davis, K. (2008). *Administración de recursos humanos*. McGraw-Hill.

Universidad Tecnológica Equinoccial. (s.f.). Repositorio digital

UTE.<https://repositorio.ute.edu.ec/home>