



Management of Human Talent in Educational Organizations

Gustavo Moreno-Lopez and Ledy Gomez-Bayona

EasyChair preprints are intended for rapid dissemination of research results and are integrated with the rest of EasyChair.

April 6, 2020

LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN LAS ORGANIZACIONES EDUCATIVAS

RESUMEN

El talento humano es el diferenciador de las estructuras organizacionales modernas, siendo capaz de transformar a partir de su actitud y motivación diferentes procesos. El objetivo de este artículo es identificar los principales aspectos de la gestión del talento humano que son estratégicos para el sector educativo. Se realiza un mapeo sistemático donde se identificaron las teorías administrativas, la evolución del talento humano, la rentabilidad y las ventajas competitivas organizacionales. Se concluye que el mejor liderazgo es aquel que identifica capacidades para proyectar ideas que inspiren mejores modelos organizacionales, así mismo que en la medida en que existe mayor motivación, se logra mejor articulación, rentabilidad y valor agregado.

Palabras clave: Talento humano, evolución del talento humano, capital intelectual, gestión universitaria.

ABSTRACT

Human talent is the differentiator of modern organizational structures, being able to transform different processes from their attitude and motivation. The objective of this article is to identify the main aspects of human talent management that are strategic for the educational sector. A systematic mapping is carried out where the administrative theories, the evolution of human talent, profitability and organizational competitive advantages were identified. It is concluded that the best leadership is one that identifies capacities to project ideas that inspire better organizational models, as well as to the extent that there is greater motivation, better articulation, profitability and added value are achieved.

Key words:

Human talent, evolution of human talent, intellectual capital, university management.

INTRODUCCIÓN

Se considera recomendable sustentar el propósito investigativo de este trabajo a partir de la siguiente definición: la gestión estratégica del talento humano puede comprenderse como “el conjunto de actividades que la empresa realiza con el fin de atraer, seleccionar, identificar, desarrollar y retener a los mejores profesionales en los roles estratégicos de la organización” (Alonso & García, 2014).

Estas cinco acciones no son ajenas a las estrategias necesarias para que las instituciones u organizaciones educativas puedan acometer la función social que les corresponde con el adecuado y muy minucioso manejo de su talento humano, especialmente aquellos que generan nuevo conocimiento tangible e intangible. Estos profesionales generalmente son escasos y por la importancia dentro de la organización son atraídos y seleccionados por las diferentes Instituciones del País, sin embargo, se ha convertido en una dificultad retener estos individuos, más aún cuando ya han movilizadado la organización, dejando algunas experiencias muy gratas para las instituciones.

Aspectos como la competitividad y la globalización, hacen que los modelos de gestión de las organizaciones se adapten a los cambiantes estilos de vida de los individuos y en las organizaciones académicas no es la excepción, se empiezan a tener en cuenta personas que le generen valor y que sean representativas para lograr un mejor proyecto administrativo y colaborativo con la comunidad académica. Por estas consideraciones y algunas que se pueden ir evidenciando a lo largo del presente artículo, se considera que es de interés revisar la bibliografía existente que permita identificar los aspectos más importantes y las posibles acciones o actividades que se puedan aplicar para propiciar una mejor comprensión del talento humano y que ello permita atender con soluciones más sensatas las dinámicas del mundo moderno entorno a la retención de talentos humanos en las organizaciones académicas.

METODOLOGÍA

Para lograr la identificación de los principales aspectos de la gestión del talento humano que son estratégicos para el sector educativo se utiliza la herramienta de mapeo sistemático que se caracteriza en proporcionar la exploración y categorización de estudios para el desarrollo del mismo, se tiene en cuenta a (Petersen, Feldt, Mujtaba, & Mattsson, 2008) para

la secuencia del proceso investigativo, esta exploración se ejecutó de febrero de 2019 a febrero de 2020, estableciendo las siguientes preguntas que apoyan al objetivo de investigación:

1. ¿Cuáles teorías administrativas han servido de apoyo para vislumbrar la importancia del individuo en los escenarios organizacionales?
2. ¿De que manera se ha desarrollado el talento humano en las organizaciones?
3. ¿Que tan importante es la rentabilidad y ventaja competitiva?

Para el desarrollo de la búsqueda, se da inicio a la exploración en las bases de datos Google Scholar, EBSCO, Dialnet, Redalyc y SciELO a partir de las palabras clave: Talento humano, recursos humanos, evolución del talento humano, evolución de los recursos humanos, estrategias competitivas y gestión educativa. Dentro de los criterios de búsqueda se clasificaron aproximadamente 100 artículos que abordaran directamente el talento humano como generador de valor en algún proceso organizacional, documentos que generaran transformación en la organización a partir de acciones con el personal, artículos de revistas que aportaran significativamente desde el análisis del talento humano.

RESULTADOS

Los hallazgos de este proceso investigativo se muestran a partir del planteamiento de preguntas que soportan el objetivo general de este trabajo, para ello se clasificaron los resultados desde las teorías administrativas que han apoyado el desarrollo del talento humano en las organizaciones, seguido de la evolución que se ha tenido con el talento humano y finalmente con el enfoque de rentabilidad y sostenibilidad en las organizaciones a partir de lo humano.

1. Teorías administrativas que han servido de apoyo para vislumbrar la importancia del individuo en los escenarios organizacionales

La ventaja comparativa de las organizaciones está en la gestión y el manejo del capital intelectual, éste es generado por los individuos y son ellos, el talento humano, los que transforman procesos para lograr los objetivos planteados en cualquier área de la organización (Parra, 2004; Rivero & Dabos, 2017), es entonces la responsabilidad de los directivos encontrar las fortalezas de los individuos para potencializarlos a partir del trabajo individual y colectivo (Wiig,1997). Con el objetivo de comprender la importancia de la

función del talento humano a lo largo de la historia, se analizan las diferentes teorías que han servido de apoyo en los lineamientos administrativos, desarrollando mayor análisis en aquellas que han tenido enfoque desde lo humano, así mismo se realiza una consolidación de las diferentes generaciones y cómo ellas han aportado en las tendencias de la organización en la medida en que se van generando nuevos enfoques administrativos, para responder a las necesidades de los clientes internos y externos, las funciones al interior de las áreas de talento humano se transforman para ser coherentes y pertinentes con la realidad del entorno.

Se compilan algunos enfoques que a lo largo del tiempo han sido representativos en la manera de direccionar e indicar la estrategia a seguir en las organizaciones para lograr mejores resultados de sostenibilidad. Las era clásica, neoclásica y de la información, han contado con características que moldean la manera de gestionar el talento humano (Chiavenato, 2002; Ortiz & Gutiérrez, 2019). Se inicia el análisis de las teorías con la **teoría de la administración científica** en un enfoque denominado estudio de tiempos y movimientos, donde se le describían a los empleados las funciones para ser realizadas en un tiempo determinado, recibiendo así el salario por la tarea realizada (Portilla, Villa, & Arias, 2013; Pantoja-Aguilar & Garza-Treviño, 2019). Se da apertura a la teoría clásica con sus **teorías generales**, el objetivo era articular las funciones de la organización y que desde ahí se diera paso a la **teoría de las relaciones humanas**, para encontrar dentro del individuo la relación entre producción, capacidades humanas y al mismo tiempo la influencia de los entornos sociales en los procesos de la organización (Ramos, & Triana, 2007; Garzón, Julio, & Patiño, 2019).

En la **teoría estructuralista** se observa la organización desde la estructura y su funcionamiento para alcanzar los objetivos, en esta teoría se mezclan aspectos formales, de comportamiento y de funciones en la organización (Ortiz & Domínguez, 2019). Así mismo la **teoría de la burocracia** cuenta con un enfoque más amplio de quienes hacen presencia en la organización, contando con parámetros de análisis donde integran lo normativo, lo comunicacional, las relaciones humanas, y la jerarquía organizacional (Finn, 2019). La **teoría comportamental** se enfoca en motivar para que los funcionarios alcancen la satisfacción, articulando la motivación intrínseca y extrínseca para generar fusión con los lineamientos organizacionales (Saavedra-Mayorga, 2019). Lo anterior permite que se genere la **teoría de las motivaciones sociales**, donde se desagregan los tres principales tipos de

necesidades de logro, de poder, de afiliación (Ríos, 2019). De ahí surge la **teoría de las necesidades humanas** para entender el individuo en un contexto social, aspectos como la autorealización, estimación, sociales, de seguridad y fisiológicos han marcado la ruta para interpretar el comportamiento humano (Torres, 2002; Chávez & López, 2019).

La **teoría de la contingencia** menciona (Velásquez, 2000); (Kameta, Figueroa, & Gamboa, 2019), que no se alcanza la eficacia organizacional cuando se guía por un solo modelo, ya que el funcionamiento de las estructuras dependen del ambiente externo. Igualmente la **teoría de sistemas** hace referencia al conjunto de elementos interdependientes e interactuantes para dar paso a la escuela de la administración por objetivos, donde los integrantes de la organización construyen a partir del cumplimiento de logros (Encinosa, 2019; Vidal, 2019).

Las teorías analizadas anteriormente permiten comprender los enfoques que han tenido las organizaciones para ser sostenibles y competitivas, paulatinamente se han generado modificaciones en la función del área de talento humano para ser coherentes con las exigencias de los modelos organizacionales actuales y transformar los lineamientos de la dirección del talento humano.

Enfoque al talento humano, desde las teorías administrativas

Al estudiar las organizaciones con enfoque en las ciencias sociales, se encuentran reconocidos personajes como Elton Mayo, Max Weber y Herbert Simon, así mismo se identifican los aportes que han mostrado al respecto en asuntos como el reconocimiento del individuo de manera activa en la organización (Ríos, Giménez, & Dols, 1985; Chong, Chong, Bustamante, & Galarza, 2019). Los avances en la sociedad, han llevado al análisis del talento humano de manera diferente, convirtiéndolo en la característica diferenciadora de las organizaciones (Calderón H, 2003; Cardona-Arbeláez, Del Río-Cortina, Romero-Severiche, & Lora-Guzmán, 2019). Uno de los primeros investigadores que pensó en aplicar la Teoría de recursos al enfoque del talento humano fue Ulrich (1986), desde ese momento se empezaron a generar investigaciones que permitieron que tanto los individuos como el área de talento humano, avanzara dependiendo de las necesidades de la sociedad. (Calderón, 2007; Cárdenas & Herrera-Meza, 2019), dan a conocer los enfoques o las teorías económicas, científica, administrativa, psicológica y cultural, más reconocidas en talento humano y que

han surgido en la medida en que los impactos como la revolución industrial y la crisis de 1929. El enfoque desde las teorías administrativas que conserva mayor coherencia con el objetivo de investigación de la función del talento humano, es la teoría de las relaciones humanas, creada por Elton Mayo, surge en Norteamérica como un movimiento de reacción y oposición a la teoría clásica de la administración. Las principales causas del surgimiento de la teoría de las relaciones humanas son la necesidad de humanizar y democratizar la administración, así mismo el desarrollo de las llamadas ciencias humanas, en especial la psicología y la sociología (Ramos,G. & Triana, 2007; Garzón et al., 2019). Si bien es cierto las organizaciones han tenido en cuenta los enfoques administrativos para avanzar y generar conciencia del manejo en las áreas de Talento Humano y ser coherente con las nuevas exigencias de la sociedad, también han migrado a estrategias que permiten que adicional a la remuneración por labor, se genere mayor integralidad entre el cargo y los valores de la organización, menciona que “Es necesario incentivar las personas continuamente para que hagan el mejor esfuerzo posible, superen su desempeño actual y alcancen las metas y los resultados desafiantes que se han formulado para el futuro”. (Chiavenato, 2009).

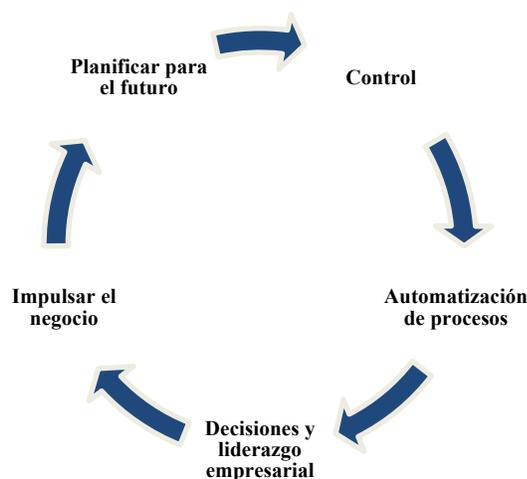
2. Evolución y desarrollo del talento humano en las organizaciones

Las cinco características claves donde el talento humano se debe centrar es en la atracción, (Calle Mejía, 2019); selección, (Herrera, Antonio, & Loaisiga, 2019); identificación, (Perez-Soltero, Arzate-Carbajal, & Barcelo-Valenzuela, 2019); desarrollo (Mejía Estrada, Chávez Carballo, Palma, & Bladimir, 2019); y retención de los empleados (Kehinde, 2012; Meneses Pinto, 2019; Hinojosa Casquete & Osorio Parra, 2019; de Oca et al., 2019; Banda & Esteva, 2019), el talento humano es el mejor recurso con el que cuenta una organización , es por ello que en los ultimos tiempos las estrategias están en la búsqueda de consolidar equipos de alto desempeño (Uribe, Molina, Contreras, Barbosa, & Espinosa, 2013; Ganga Jiménez, 2019), que perduren en las organizaciones con buen nivel de satisfacción y motivación que les permita construir proyectos innovadores (Ordiz Fuentes, & Avellana Camarero, 1994; Fernández-del-Pomar, 2019). Para ello la dirección del Talento Humano termina siendo la que indique la linea a seguir para lograr tan importante reto, satisfacer y mantener talento humano capaz de sostener y potencializar la organización, volviendose competitivos y únicos generadores de proyectos de calidad (Calderón H, 2003).

El concepto de talento humano lo menciona (Wright, McCormick, Sherman, & McMahan, 1997), como el fundamento humano de la organización que esta conformado por individuos con conocimientos, experiencias y habilidades que son las que en equipo motivan y generan satisfacción y finalmente retención (Cardona-Arbeláez et al., 2019; Huertas & Andrés, 2019).

La interpretación (Bersin, 2015), en la evolución del talento humano, plantea las grandes áreas en las que se ha clasificado la función del talento humano se encuentra inicialmente el control que comienza con la etapa de administrar el personal, una función más desde el soporte y el apoyo en nómina de los empleados. posterior está la automatización de procesos, de gestión y de personas, desde un perfil estratégico donde se formulan planes enfocados al servicio y la función es de apoyo (Pesantez & Olmedo, 2019; Gutierrez Vega, Loyola, Janet, & Lau Chauca De Valencia, 2019). así mismo el soporte de decisiones y liderazgo empresarial donde el énfasis está desde el compromiso por la organización e integrando el coaching, la función está desde la gestión. y por último impulsar el negocio y planificar para el futuro, es donde se optimiza el talento humano, la estrategia está en identificar capacidades para hacerlos más productivos, el trabajo en equipo prevalece y la función es integrar el talento humano a la naturaleza del negocio .

Imagen 1: Clasificación función del Talento Humano



Elaboración propia, a partir de (Bersin, 2015)

Según los resultados de la encuesta (Deloitte Insights, 2019), la incorporación de estrategias para atender las necesidades de la cuarta revolución industrial conlleva una disrupción en todos los campos de influencia del trabajo, los trabajadores y los empleadores, cómo afrontarlo? la estrategia está en la forma de atraer al talento humano, con acciones que identifiquen conocimiento técnico pero sobre todo humano (Chirinos, 2009), con competencias que aporten al desarrollo personal y colectivo, ya que cada individuo cuenta con capacidades que al potencializarlas generaran valor (Gallego, 2000). Algunas empresas como UNILEVER realizan una preselección extensa que permite identificar diferentes competencias en menor tiempo y con alternativas de conexión entre el postulante y la empresa por medio de formularios cortos, juego de roles y simuladores del puesto de trabajo al que se postulan, esto facilita el proceso y hace la marca organizacional atractiva, así como en el área de mercadeo existen índices para medir que tanto éxito tiene un producto, en el área de talento humano se vienen aplicando indicadores para medir que tan representativa resulta la compañía en términos de atracción para que los profesionales quieran hacer parte del equipo. Es por esto que las áreas o departamentos de talento humano se han venido adaptando a los requerimientos de la sociedad en torno a aspectos como motivación, empoderamiento de los empleados, potencialización de capacidades y fortalezas que permiten la lealtad y transmitan a los clientes externos los valores y la realidad de la organización (Griffin, Patterson, & West, 2001; Romero Segura, 2019; Rivera, Morales, de Leon, & Vega, 2019), así mismo se estudian las causas de rotación de personal y lo costoso que resulta para las organizaciones estas decisiones, es más costoso atraer empleados nuevos que brindar continuidad (Ongori, 2007). De otra parte, se sostiene que las tendencias globales de Capital Humano, exigen a las organizaciones un cambio relevante con enfoque humano para enfrentar las dinamicas de los tres ejes primordiales en los que se moverán las economías mundiales; la fuerza laboral, la organización y los RR.HH.

Con el objetivo de comprender que a la par de la evolución en las áreas también la denominación se ha modernizado y adaptado, se relacionan la denominación y el objetivo que se pretende lograr en cada uno de ellos:

Tabla 1: Transformación del Talento Humano

Denominación de área	Objetivo
Secretarías de bienestar	Encontrar la sinergia entre la organización y sus trabajadores.
Departamento de personal	Gestionar la supervisión del trabajo en la organización
Departamento de relaciones industriales	Permitir que la satisfacción, motivación y lealtad sean el eje de la productividad en los individuos
Departamento de recursos humanos	Identificar los recursos y capacidades de los empleados para lograr los objetivos de la organización
Dirección de talento humano	El individuo como transformador de los procesos en apoyo al logro de la organización

Elaboración propia a partir de (Barley, S. & Kunda, 1995)

Las funciones a desarrollar en cada una de las etapas por las que ha pasado la denominación del área de Talento Humano, sintetiza dos lineamientos, el primero que marca el cumplimiento de las estrategias de la organización en aspectos como satisfacción y retención que lleve a la incorporación de modelos como el de organizaciones saludables, donde las emociones positivas, la calidad del servicio y la empatía son la constante (Bustamante, Lorens & Acosta, 2014), el segundo está dado desde lo operativo en trámites de nómina, y contratación.

Tendencias organizacionales

Se hace necesario comprender que las diferentes tendencias en las que se enfocan las organizaciones, han sido respuesta a las altas transformaciones de los colaboradores, que intentan dinamizar las estructuras para hacerlas más llevaderas en los retos presentes y futuros. (Deloitte Insights, 2019), realiza una investigación a más de 10.000 líderes

empresariales en 119 países, donde el objetivo fue comprender las tendencias de liderazgo en la cuarta revolución industrial.

Desde allí se desprenden algunas tendencias que fueron analizadas por los líderes para identificar tres aspectos básicos: el futuro de la fuerza laboral, el futuro de la organización y el futuro de los RR.HH., todo esto evaluado desde la perspectiva de incorporación a las organizaciones una serie de estrategias que posibiliten la interacción permanente con aspectos derivados de los avances de la ciencia como: la inteligencia artificial, la automatización, la robótica, plataformas de colaboración virtual, herramientas de comunicación remota, realidad aumentada, realidad virtual, entre otras, y para ello se requiere un talento humano disponible y dispuesto a utilizar formas no tradicionales de contratación y una serie de regulaciones normativas que flexibilicen esta nueva era de trabajo en red y un cambio en la mirada estratégica y operativa de las organizaciones actuales. En el tema del liderazgo hacen alusión a la necesidad que existe para las organizaciones la formación de líderes capaces de generar nuevas ideas y hacerlas realidad, que se enfrente al entorno para conocer los retos y sobrellevarlos. Menciona (Bolívar & López, 2013), que los resultados dependen de la capacidad de liderazgo entendido desde el trabajo en equipo, ya que todos en una organización están en capacidad de liderar procesos que potencialicen los resultados y más en la actualidad con generaciones que vienen siendo un reto en las organizaciones (Morales, Ariza, & Morales, 2013), a lo largo del tiempo han modificado el consumo y así mismo han transformado otros componentes para entender cómo se gestiona desde el área de talento humano (Saracho, 2008). El compromiso se logra a partir de lineamientos claros a los colaboradores, son ellos quienes cumplen un papel estratégico en el desarrollo de los proyectos (García, 2015). Finalmente, para reinventarse y reimaginar será la sinergia entre la experiencia de los antiguos colaboradores y la espontaneidad de los actuales, la que permita la competitividad y el éxito de las organizaciones.

Tabla 2: Principales tendencias del Capital humano

El futuro de la fuerza laboral	El futuro de la organización	El futuro de los R.R. H.H.
-----------------------------------	---------------------------------	-------------------------------

Fuerza laboral alternativa	De la experiencia del empleado a la experiencia humana	Acceder al Talento es más que una adquisición
Los “Super trabajos”	Desempeño organizacional: Un deporte de equipo	Aprendiendo en el flujo de la vida
Líderes para el siglo 21: La intersección entre lo tradicional y lo nuevo	Compensaciones: Acortando la brecha	Movilidad del talento: Ganando la batalla puertas adentro
		RR.HH. en la nube: Una plataforma de lanzamiento, no un destino

Fuente: (Deloitte Insights, 2019)

De otra parte, es necesario analizar la categorización de las generaciones teniendo en cuenta los nacidos en determinada fecha, los gustos, deseos y las preferencias que los rodean, a continuación, se mencionan:

Generación Z (Centennials) 2001-2012

Generación Y (Millennials) 1980-2000

Generación X (inmigrantes digitales) 1965-1979

Baby boomers (Análogos) 1946-1964

Sin lugar a dudas los cambios generacionales han influenciado no solamente en la función del talento humano en las organizaciones, sino que también lo han hecho en aspectos culturales que han generado flexibilidad a los modelos, mayor comunicación y relacionamiento armónico (López R, 2013). El informe que refleja la VI encuesta mundial realizada por (Deloitte, 2017), a aproximadamente 8.000 millennials que cuentan con un nivel de formación académico alto y que trabajan en empresas medianas y grandes, revelan algunos resultados que específicamente para Colombia lo que más preocupa a esta generación son cinco principales aspectos; las corrupción y falta de ética en los negocios, el desempleo, el crimen y la inseguridad, la distribución de ingresos y finalmente el clima y

cuidado del medio ambiente. En la Revista (Inalde, 2016), se menciona que si la forma en que se vive y se comunica es diferente, entonces debe ser diferente la forma en que las organizaciones trabajan con sus colaboradores para identificar las necesidades, gustos y deseos de los clientes, la felicidad para estas nuevas generaciones depende de otros aspectos y es ahí donde las organizaciones deben escuchar para interpretar adecuadamente y ser pertinente con sus proyectos de sostenibilidad, finalmente propone que el entendimiento entre las generaciones será la mejor estrategia para que las empresas pequeñas, medianas y grandes puedan avanzar en el competitivo mundo empresarial.

Otra investigación para identificar los estilos de vida de los jóvenes y mayores ha sido realizado por estudios de vida (Nielsen, 2015) a 30.000 personas de 60 países, categorizaron las edades por generación Z, Millennials, generación X, Boomers y generación silenciosa; en cuanto al estilo de vida y ambiente laboral, los compañeros de trabajo, los jefes con los que cuentan y las ocupaciones que realizan, muestran más de la mitad de indicadores en satisfacción. En este mismo estudio se dice que en cuanto a la lealtad de las diferentes generaciones, los millennials son 41% (2 veces) más propensos en dejar sus trabajos que la generación X y Boomers, será un verdadero reto para los directivos de las organizaciones satisfacer y mantener a estas nuevas generaciones que serán los encargados de liderar proyectos que dinamicen la economía de los países. (Vall, 2013). Teniendo en cuenta los cambios generacionales, (ManpowerGroup, 2017), plantea una encuesta para conocer la expectativa de empleo para Colombia en el segundo trimestre de 2017, y se aplica a 754 empleadores y a la pregunta ¿cómo prevé que cambie el total de empleos en el lugar de trabajo durante los tres meses que terminan en junio de 2017? Las respuestas se presentan fundamentando que existen buenas intenciones por crear puestos de trabajo y sobre todo en propiciar alternativas de satisfacción como aumento de personal 21% y nóminas estables el 69%. De la misma manera en otro estudio de (ManpowerGroup, 2016), se dice que el 65% de los trabajos que tendrá la generación Z aun no existen, aspectos como la creatividad, inteligencia emocional y flexibilidad cognitiva, serán la constante en el talento humano para lograr la adaptabilidad al entorno, crecerán los trabajos que tengan mejor nivel del manejo de habilidades, será la era de la revolución de habilidades.

3. Rentabilidad y ventaja competitiva sostenible en las organizaciones

Son muchos los académicos y gerentes que quieren comprender los factores que determinan la rentabilidad y la ventaja competitiva y sostenible de una organización (Barney & Wright, 1997), el mundo moderno posee nuevos elementos de estudio como aquellos establecidos en la teoría del capital intelectual; examinado desde los componentes básicos; capital humano, capital estructural y capital relacional, los factores que pueden ser objeto de análisis para determinar las ventajas competitivas de las organizaciones modernas. El concepto capital intelectual (CI) es complejo y multifacético. Hay diferentes opiniones sobre el mismo, sus elementos y estructura, así como su papel en una organización. Este concepto consiste en dos palabras socialmente significativas: "intelecto" del latín *Intellectus* - mente, intelecto, inteligencia, capacidad de pensamiento, comprensión y "capital" del latín *capitalismo* - dominante, jefe, básico. (Lentjušenkova, Oksana & Lapina, 2016). (Stewart, 1991), estudió este concepto y ofreció una de las primeras definiciones. El capital intelectual es el material intelectual, conocimiento, información, propiedad intelectual, experiencia - que se puede utilizar para crear riqueza.

Al explorar la evolución histórica del concepto, los autores concluyen que se asocia a dos puntos de vista interrelacionados entre sí frente a los recursos que están al interior de la organización y que son considerados como fuente de ventaja competitiva, la primera basada en los propios recursos (Barney, 1986; Itami & Roehl, 1987; Makadok, 2001; Peteraf, 1993; Rumelt & Lamb, 1984; Wernerfelt, 1984), la segunda cimentada en el conocimiento (Grant, 1996b; Roos, 1998; Sveiby, 2001; Wiklund & Shepherd, 2003).

Según (Petty, 2000) La primera etapa del desarrollo del concepto, se ocupa de la sensibilización y concientización de la importancia de reconocer y comprender el potencial para crear y gestionar una ventaja competitiva sostenible, "el objetivo, fue hacer visible lo invisible", la segunda etapa del desarrollo, aborda el concepto como disciplina, debe consolidar la investigación sobre el capital intelectual como una empresa legítima que genera pruebas sólidas frente a su desarrollo ulterior. Desde una perspectiva estratégica, el capital intelectual se utiliza para crear y usar conocimiento que produce valor a la empresa.

De igual forma, múltiples investigaciones reflejan que el conocimiento y los recursos humanos son los activos más importantes de la Universidad (Benedetta, 2017), la gestión del capital intelectual es crucial para el desempeño de universidades y organizaciones

de investigación (Leitner, 2004, Flores, 2019; Hernández, Silva, & Arias, 2019), la llegada de la sociedad de la información y su evolución hacia la del conocimiento ha situado los recursos intangibles basados en conocimiento en una de las fuentes principales de creación de ventaja competitiva sostenible de la empresa y de generación de valor y desempeño futuro de las organizaciones, (Bueno, Salmador, Merino, 2008; Amir, Eli & Lev, 1996; Aboody, David & Lev, 1998; Edvinsson & Malone, 1997; Kendrick, 1961; Lev, 1989; Lev, 2001; Cárdenas & Herrera-Meza, 2019; Aguirre, Vaca, & Vaca, 2019).

Los estudios o investigaciones realizadas hasta el momento, dan cuenta de análisis generales de los activos intangibles, especialmente, aquellos incluidos dentro de la teoría del capital intelectual, esta valoración siempre contiene un análisis al denominado capital humano, por lo que, se considera prudente abordarlas y extraer de allí aquellos razonamientos específicos en torno a las categorías de evaluación que los diferentes modelos aplicados provean para el capital humano, por lo que se hace necesario, establecer una amplia difusión de la investigación en torno al Capital Intelectual en diferentes tipos de organización, Gobierno, hospitales, departamentos gubernamentales, organizaciones de investigación, Organizaciones culturales y de patrimonio, los departamentos de policía, las universidades y clústers regionales, a pesar de estas contribuciones, las categorías menos populares parecen ser las del sector privado y sin fines de lucro, lo que significa que todavía hay oportunidades de investigación en esta área (Guthrie, Ricceri, & Dumay, 2012).

Entre ellas las universidades, que representan un área interesante de investigación porque se consideran actores clave en la sociedad del conocimiento y están en el centro de la agenda política a escala nacional e internacional. La Estrategia "Europa 2020" reconoció explícitamente la importancia del papel de las universidades para ayudar a Europa a convertirse en un continente más inteligente, (Comisión Europea, 2010). Además, las universidades representan un potencial y significativo rol en el desarrollo y la aplicación de Estrategias de Especialización Inteligente, claves en la nueva Política de Cohesión (Kempton & Vallance, 2013). Lo enunciado anteriormente, permite una ubicación en estructuras organizacionales más comprometidas con el conocimiento y posibilita comprender un poco la llamada organización inteligente, que es aquella donde la gente expande continuamente su aptitud para crear los resultados que desea, donde se cultivan nuevos y expansivos patrones de pensamiento, donde la aspiración colectiva queda en libertad, y donde la gente

continuamente aprende a aprender en conjunto (Senge,2012). En general estas son características asociadas a las organizaciones académicas conducidas por los caminos de la gestión del conocimiento, definido este como la información que se ha combinado con la experiencia, el contexto, la interpretación y la reflexión (Davenport, DeLong, & Beers, 1998; Duque, Contreras, & García, 2019); Millán, Díaz, & Millán, 2019; Moreno, Barraza, & Daicich, 2019).

Los conocimientos son hoy en día la base del desarrollo competitivo de las empresas, sin embargo, la clave para una ventaja sostenible no es propiamente el conocimiento, sino las capacidades, competencias y habilidades del capital humano permitiendo la generación de nuevos conocimientos. Si la integración del conocimiento es la base para la ventaja en condiciones dinámicas de mercado, es necesario comprender que las empresas que crean y gestionan el conocimiento, deben apropiarse estratégicamente de aquellos elementos que permitan el desarrollo y la integración de los sujetos para darle sostenibilidad y estabilidad a la competitividad.

Los avances en las tecnologías de la información, facilitó en gran medida la integración de conocimientos explícitos, aumentando la facilidad con la que el conocimiento explícito puede ser codificado, comunicado, asimilado, almacenados y recuperados (Rockart & Short, 1989; Bastos-Molina, 2019; Macas, Carchi, Valencia, & Urgiles, 2019). Los conocimientos especializados no pueden, por sí solos, proporcionar una base para una ventaja sostenible, primero, porque el conocimiento especializado reside en individuos, y los individuos son transferibles entre empresas; segundo, porque los alquileres generados por conocimiento son más propensos a ser apropiados por individuos que por la empresa. (Grant, 1996a; Panizo et al., 2019; Duque et al., 2019).

Dirección o gestión del talento humano

El talento está asociado a la capacidad que cada persona tiene para interactuar en su lugar de trabajo, bajo parámetros de calidad y eficiencia, sin embargo, cuando acometemos el análisis orientado a definir aspectos de la gestión estratégica en personas con altos niveles de formación, estamos enfrentados a asuntos relevantes y para ello se acude a la literatura a fin concluir que la gestión del talento es un proceso no solo al servicio de la estrategia, sino que también debe influir en la definición de la misma, en torno a dos dimensiones esenciales

–personas y puestos de trabajo clave– y una serie de procesos o fases fundamentales – atracción, selección, identificación, desarrollo y retención. (Alonso, A. & García, 2014). Se presentan entonces, algunas orientaciones teóricas para identificar las diferentes alternativas que permiten valorar y operativizar la gestión del talento humano, (Lewis & Heckman, 2006), plantean tres tensiones de pensamiento que definen estrategias para acercarse a las claridades necesarias en una adecuada gestión del talento humano; la primera define la gestión del talento como una colección de prácticas, funciones, actividades o áreas de especialización tales como reclutamiento, selección, desarrollo, y administración de carrera y sucesión, citando a (Byham, 2001; Chowanec y Newstrom, 1991; Heinen & O'Neill, 2004; Hilton, 2000; Mercer, 2005; Olsen, 2000).

La planificación y el desarrollo del talento deben orientarse desde el análisis de necesidades de la organización y contrastarse con las necesidades del individuo. Satisfacer las necesidades y preocupaciones del individuo es un factor crítico en la atracción y retención de talento clave para una organización. (Heinen & O'Neill, 2004).

La segunda, se centra principalmente en el concepto de grupos de talentos, definidos como un conjunto de procesos diseñados para asegurar un flujo adecuado de empleados en puestos de trabajo en toda la organización (Kesler, 2002). Este es el caso de aquellas personas que están vinculadas en las instituciones de educación superior a grupos de académicos o grupos de investigadores, cada uno de ellos con características específicas y en nuestro contexto con bastantes dificultades para su consecución, en algunas ocasiones por que aún Colombia no cuenta con formación doctoral en muchas áreas del conocimiento, de otra parte, el País ha considerado que la convalidación de títulos obtenidos después de formaciones virtuales, deben pasar un riguroso filtro para su reconocimiento o convalidación.

La tercera es una perspectiva que se centra en el talento general; Es decir, sin tener en cuenta los límites organizativos o posiciones específicas. Dentro de esta perspectiva emergen dos puntos de vista; uno que se refiere al talento especializado que normalmente significa talento de alto rendimiento y alto potencial, y otro como un talento no cualificado o un recurso que se maneja principalmente de acuerdo con los niveles de rendimiento.(Lewis & Heckman, 2006).

Estas tres dimensiones teóricas posibilitan conclusiones acerca de la gestión estratégica del talento humano en organizaciones académicas, tomando como base de la

evaluación que el recurso humano, o capital humano posee atributos singulares que lo distinguen de otros recursos de la empresa. A diferencia de los activos tangibles, el capital humano no es propiedad de la empresa y no puede ser comprado ni vendido. Las empresas contratan los servicios de sus empleados, pero éstos pueden abandonarlas y ubicarse en otras. Además, el capital humano tiene capacidad para: 1) apropiarse de un porcentaje elevado de la rentabilidad generada, demandando una retribución mayor; 2) oponerse a la autoridad; y 3) canalizar sus energías en una dirección opuesta a los intereses de la empresa. (Alvarez & Castro, 2001).

CONCLUSIONES

En la revisión de literatura y estudios de contexto analizado, se concluye que la función del Talento Humano ha venido evolucionando a partir de los mismos cambios generacionales, cada etapa se ha encargado de impregnar un enfoque que obedece al momento por el cual se atraviesa, y que finalmente no existe un modelo estático por el que deba guiarse la organización, ya que cada estructura administrativa cuenta con factores internos y externos que se moldean para lograr los objetivos.

Así mismo en esa consonancia de alcanzar resultados, las organizaciones han comprendido la importancia del talento humano en cualquier lugar de la estructura, no como un ente operativo, sino como un estratega que propone y lidera proyectos que le generan sostenibilidad y visibilidad a la organización. Para lograrlo, han reformulado las funciones y los enfoques para que los colaboradores estén satisfechos, motivados y permanezcan, no solamente por el aspecto salarial, en la actualidad, otras son las emociones que movilizan a los individuos, como la flexibilidad en horarios, procesos y nuevas formas de comunicación.

De la misma manera se concluye que dentro de las etapas en las que se consolida la función del talento humano están: el control, desde el soporte a los empleados en aspectos operativos, la automatización de procesos con propuestas estratégicas, las decisiones y el liderazgo empresarial donde se compromete la organización con proyectos internos y externos, finalmente impulsar y planificar para que el futuro de la organización responda con pertinencia a lo que requiere el medio. La función del talento humano ha sido modificado a partir de la evolución de la sociedad, es el individuo el que por medio del contexto que lo rodea se adapta a las necesidades y crea nuevas alternativas para responder asertivamente a

ellas, es el conocimiento individual y la construcción colectiva con diferentes grupos poblacionales, lo que permite consolidar proyectos que visibilicen la organización y la hagan representativa en los diferentes espacios empresariales.

Igualmente la gestión estratégica del capital humano o también llamado talento humano está orientada desde la posibilidad de descubrir en cada individuo en primera instancia sus capacidades y habilidades para abordar una actividad cualquiera en la organización, sin embargo, como nuestro foco de actuación está determinado en las organizaciones académicas, debemos además indagar por la formación y la capacitación que, sumadas a su experiencia, permiten definir la ruta de gestión que debe asumir la organización, ponderando las características del individuo con las posibilidades presentes y futuras del mismo al interior de los desarrollos intrínsecos a la productividad y sostenibilidad en los mercados.

También la calidad del talento humano asociada con la escasez del mismo, genera alertas en las organizaciones académicas y dificultan las estrategias de planeación a largo plazo, así como las interacciones en grupos de trabajo de alto rendimiento, como podrían ser los grupos de investigación, de otra parte, pueden limitar el desarrollo de proyectos interdisciplinarios debido a movilizaciones no planeadas de los miembros de estos grupos de investigación.

Líneas futuras de investigación

Es importante precisar que los estudios empíricos hasta ahora no generan consensos frente a la conceptualización del término gestión estratégica del talento humano, por lo pronto es una alternativa para continuar explorando este aspecto al interior de organizaciones académicas, como lo son las universidades.

REFERENCIAS

- Aboody, David; Lev, B. (1998). The Value Relevance of Intangibles: The Case of Software Capitalization. *Journal of Accounting Research*, 36(1998), 161-191. <https://doi.org/10.2307/2491312>
- Aguirre, J. P. S., Vaca, V. del C. C., & Vaca, M. C. (2019). Educación Steam: entrada a la sociedad del conocimiento. *Ciencia Digital*, 3(3.4.), 212-227.
- Alonso, A. & García, F. (2014). La gestión del talento: Líneas de trabajo y procesos clave. *Intangible*

- Capital*, 10(5), 1003-1025. <https://doi.org/10.3926/ic.518>
- Alvarez, D., & Castro, C. (2001). Dirección de los recursos humanos estratégicos. *Revista Galena de Economía*, 10, 1-18.
- Amir, Eli; Lev, B. (1996). Value-relevance of nonfinancial information: the wireless communications industry. *Journal of accounting and economics*, 22.
- Banda, A. A., & Esteva, V. A. (2019). Evaluación del Talento Humano Frente a los Retos de Sustentabilidad en la Sociedad del Conocimiento [Evaluation of Human Talent Facing the Challenges of Sustainability in Knowledge Society]. *Ecociencia International Journal*, 1(1), 73-77.
- Barley, S. & Kunda, G. (1995). Estructura y diseño vs lealtad y sentimiento oleadas de ideologías racionales y normativas de control en el discurso gerencial.
- Barney, J.B. (1986). Strategic Factor Markets: Expectations, Luck, and Business Strategy. *Management Science*, 32(10), 1231-1241. <https://doi.org/10.1287/mnsc.32.10.1231>
- Barney, Jay B, & Wright, P. M. (1997). On Becoming a Strategic Partner : The Role of Human Resources in Gaining Competitive Advantage. *Human Resource Management*, 1-28.
- Bastos-Molina, N. J. (2019). Gestión del conocimiento en las organizaciones: un análisis bibliográfico. *Aibi revista de investigación, administración e ingeniería*, 82-87.
- Benedetta, D. (2017). The disclosure of Intellectual Capital in Italian Universities. What has been done and what should be done. *Journal of Intellectual Capital*, 18, 2-4. <https://doi.org/10.1108/SHR-01-2017-0009>
- Bersin, J. (2015). Predictions for 2015: Redesigning the Organization for a Rapidly Changing World. *Bersin by Deloitte*, (January).
- Bolivar, A., Lopez, J., & J, M. (2013). School leadership. a review of current research perspectives. *Fuentes*, 14, 15-60.
- Bueno, eduardo; Salmador, M^a Paz; Merino, C. (2008). Génesis , concepto y desarrollo del capital intelectual en la economía del conocimiento : una reflexión sobre el modelo Intellectus y sus aplicaciones. *Estudios de economía aplicada*.
- Bustamante, Marcela. Lorens , Susana y Acosta, H. (2014). Empatía y calidad de servicio: El papel clave de las emociones positivas en equipos de trabajo. *Revista Latinoamericana De Psicología Positiva.*, 01, 6-17. Recuperado de www.psycap.c
- Calderón, G.-N. J. & alvarez C. (2007). La Gestión Humana en Colombia: Características y tendencias de la práctica y de la investigación.
- Calderón H, G. (2003). Dirección de recursos humanos y competitividad. *INNOVAR, revista de ciencias administrativas y sociales*, (22), 157-172. Recuperado de

http://www.redalyc.org/pdf/818/81802215.pdf?origin=publication_detail

- Calle Mejía, A. M. (2019). Factores que obstaculizan la atracción de talento humano percibidos por responsables de selección de personal en PMEs en el norte de Portugal. Universidad EAFIT.
- Cárdenas, S. I., & Herrera-Meza, S. R. (2019). Socioformación y Gestión del Talento Humano para el Desarrollo Social Sostenible en la Sociedad del Conocimiento [Socioformation and Human Talent Management for the Sustainable Social Development at the Knowledge Society]. *Ecociencia International Journal*, 1(1), 78-85.
- Cardona-Arbeláez, D. A., Del Río-Cortina, J. L., Romero-Severiche, A. K., & Lora-Guzmán, H. (2019). La curva de aprendizaje y su contribución al desempeño del talento humano en las organizaciones: una revisión teórica. *REVISTA DE INVESTIGACIÓN, DESARROLLO E INNOVACIÓN*, 10(1), 37-51.
- Chávez, J. O., & López, L. R. (2019). Introducción a la teoría de la justicia económica. *Revista Investigium IRE Ciencias Sociales y Humanas*, 10(1), 82-98.
- Chiavenato, I. (2002). *Gestión del talento humano*.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. Elseveir Editora Ltda (tercera).
- Chirinos, N. (2009). Características generacionales y los valores. Su impacto en lo laboral. *Observatorio Laboral Revista Venezolana*, 2(4), 133-153. <https://doi.org/1856-9099>
- Chong, M. B., Chong, C. A. B., Bustamante, V. C., & Galarza, F. C. (2019). Análisis de la gestión de procesos administrativos en el departamento de talento humano. *Revista San Gregorio*, (31), 64-71.
- Davenport, T., DeLong, D., & Beers, M. (1998). Successful knowledge management projects. *Sloan Management Review*, 39(2), 43-57.
- de Oca, N. F. G. M., Acosta, I. R., Rangel, J. I. D., Del Río, H. L., Mora, H. S., Lacouture, J. L. F., ... Letechipia, J. O. (2019). Desarrollo y apreciación del talento científico y tecnológico. *Ingenierías*, 22(84), 3.
- Deloitte. (2017). *The 2017 Deloitte Millennial Survey Apprehensive millennials: seeking stability and opportunities in an uncertain world*.
- Deloitte Insights. (2019). Tendencias Globales de Capital Humano de Deloitte, 2019.
- Duque, A. P. G., Contreras, D. O., & García, E. M. M. (2019). Las competencias científicas a partir de la gestión del conocimiento en Instituciones de Educación Superior. *Signos: Investigación en sistemas de gestión*, 11(2), 21-40.
- Edvinsson, L., & Malone, M. S. (1997). Intellectual Capital: Realizing Your Company's True Value by Finding Its Hidden Brainpower.
- Encinosa, L. J. B. (2019). Complejidad, caos y administración de empresas. Un acercamiento desde los

- sistemas de información y conocimiento. *Revista Economía y Desarrollo (Impresa)*, 139(1).
- Fernández-del-Pomar, M.-A. (2019). Gestión de proyectos de sistemas de información. Conectando el agile mindset, la motivación y el liderazgo para la generación de equipos de alto desempeño.
- Finn, V. (2019). Entre el individuo y el Estado: Burocracia pre-y post-migratoria. *REMHU: Revista Interdisciplinar da Mobilidade Humana*, 27(56), 159-178.
- Flores, C. V. (2019). Gestión de capital intelectual en el ámbito universitario sobre la función de investigación.
- Gallego, M. (2000). Gestión humana basada en competencias contribución efectiva al logro de los objetivos organizacionales. *Revista Universidad EAFIT*. Recuperado de <http://publicaciones.eafit.edu.co/index.php/revista-universidad-eafit/article/view/1026>
- Ganga Jiménez, C. A. (2019). Análisis de los factores que determinan el desempeño de los equipos de alto rendimiento y propuestas para aumentar el impacto de la Gerencia de la Felicidad en BancoEstado Microempresas.
- García, M. (2015). Papel de los seguidores en el desarrollo de las teorías de liderazgo organizacional. *Apuntes Del Cenec*, 34, 155-184. Recuperado de <http://revistas.uptc.edu.co/revistas/index.php/cenes/article/view/3542>
- Garzón, A. P., Julio, M. L. G., & Patiño, Y. C. (2019). Impacto de las relaciones humanas en la competitividad de las asociaciones. *Revista UIS Ingenierías*, 18(1), 61-72.
- Grant, R. M. (1996a). Prospering in Dynamically- competitive Environments: Organizational Capability as Knowledge Integration, 7(4), 375-387. <https://doi.org/10.1287/orsc.7.4.375>
- Grant, R. M. (1996b). Towards a Knowledge-based Theory of the Firm. *Strategic Management Journal*, 17(February), 109-122. <https://doi.org/10.2307/2486994>
- Griffin, M. A., Patterson, M. G., & West, M. A. (2001). Job satisfaction and teamwork: The role of supervisor support. *Journal of Organizational Behavior*, 22(5), 537-550. <https://doi.org/10.1002/job.101>
- Guthrie, J., Ricceri, F., & Dumay, J. (2012). Reflections and projections: A decade of Intellectual Capital Accounting Research. *British Accounting Review*, 44(2), 68-82. <https://doi.org/10.1016/j.bar.2012.03.004>
- Gutierrez Vega, J. M., Loyola, J., Janet, K., & Lau Chauca De Valencia, T. B. (2019). Gestión del talento humano por competencias y la calidad de atención de reclamos en la empresa en el distribución Perú SAA.
- Heinen, J. S., & O'Neill, C. (2004). Managing talent to maximize performance. *Employment Relations Today*, 31(2), 67-82. <https://doi.org/10.1002/ert.20018>
- Hernández, Y. A. V., Silva, V. H., & Arias, J. L. A. (2019). El Capital Intelectual en las PyMes. *Revista*

de la Facultad de Contaduría y Ciencias Administrativas, 4(7), 32-40.

- Herrera, E., Antonio, W., & Loaisiga, S. D. (2019). Administración de Recursos Humanos Proceso de selección de recursos humanos en las organizaciones. Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua Unan Managua.
- Hinojosa Casquete, M. A., & Osorio Parra, E. V. (2019). Nuevas tendencias de la gestión del talento humano: employee experience en los procesos de reclutamiento y selección.
- Huertas, A., & Andrés, R. (2019). La importancia del capital humano en la organización. Fundación Universidad de América.
- Inalde. (2016). Cambio generacional generacional Cambio en las las organizaciones organizaciones en.
- Itami, H., & Roehl, T. (1987). Mobilizing intangible assets. *Cambridge (Mass.)*.
- Saavedra-Mayorga, J. (2019). Hacia una perspectiva crítica de la enseñanza del liderazgo en las escuelas de Administración. *Cuadernos de Administración (01203592)*, 32(59).
- Kameta, S. A. N., Figueroa, R. C., & Gamboa, C. A. P. (2019). Análisis de teorías y la nueva era de las organizaciones: adaptándose al nuevo ser humano. *Universidad & Empresa*, 21(37), 9-30.
- Kehinde, J. (2012). Talent Management: Effect on Organization Performances. *Journal of Management Research*, 4(2), 178-186. <https://doi.org/10.5296/jmr.v4i2.937>
- Kempton, L., & Vallance, P. (2013). Universities and Smart Specialisation: challenges, tensions and opportunities for the innovation strategies of european regions. *Ekonomiaz*, 83(2), 83-101. <https://doi.org/>
- Kendrick, J. W. (1961). Some theoretical aspects of capital measurement. *The American Economic Review*, 51(2), 102-111.
- Kesler, G. C. (2002). Why the leadership bench never gets deeper: Ten insights about executive talent development. *People and Strategy*, 25(1), 32.
- Leitner, K. (2004). Intellectual capital reporting for universities: conceptual background and application for Austrian universities. *Research Evaluation*, 13(2), 129-140. <https://doi.org/10.2139/ssrn.2016026>
- Lentjušenkova, Oksana; Lapina, I. (2016). The transformation of the organization's intellectual capital: from resource to capital. *Journal of Intellectual Capital*, 17, 4. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1108/JIC-03-2016-0031>
- Lev, B. (1989). On the Usefulness of Earnings and Earnings Research : Lessons and Directions from Two Decades of Empirical Research. *journal of accounting research*, 27, 153-192.
- Lev, B. (2001). Intangibles: Management, measurement and reporting.
- Lewis, R. E., & Heckman, R. J. (2006). Talent management: A critical review. *Human Resource Management Review*, 16(2), 139-154. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2006.03.001>

- López R, W. (2013). Influencia de los cambios generacionales en la transformación de la cultura organizacional. *Observatorio Laboral Revista Venezolana*, 6, 65-79.
- Macas, A. A. M., Carchi, S. M. B., Valencia, H. J. O., & Urgiles, C. D. U. (2019). Gestión del conocimiento en las organizaciones: Una visión sistémica conceptual. *Revista Ibérica de Sistemas e Tecnologías de Informação*, (E21), 327-340.
- Makadok, R. (2001). Toward a synthesis of the resource based and dynamic capability views of rent creation. *Strategic Management Journal*, 22(5), 387-401. <https://doi.org/10.1111/j.1464-5491.2004.01363.x>
- ManpowerGroup. (2016). La Revolución de Habilidades.
- ManpowerGroup. (2107). Encuesta de expectativas de empleo ManpowerGroup Colombia, pp. 2-6.
- Mejía Estrada, O. D., Chávez Carballo, H. N., Palma, M., & Bladimir, J. (2019). Gestión del talento humano La capacitación y desarrollo de los Recursos Humanos en la Empresa. El personal como recurso. Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua Unan Managua.
- Meneses Pinto, K. J. (2019). Estrategias de atracción y retención del talento humano para disminuir la rotación de personal.
- Millán, J. J. G., Díaz, M. T. R., & Millán, O. U. G. (2019). Factores que inciden en la gestión de conocimiento y la innovación abierta en empresas colombianas. *Revista Virtual Universidad Católica del Norte*, (58), 116-138.
- Morales, E., Ariza, J., & Morales, A. (2013). La evolución de la gestión de recursos humanos desde una perspectiva estratégica, 8.
- Moreno, A. A., Barraza, N. R., & Daicich, O. M. (2019). Big Data, enfoques multidisciplinares para la gestión del conocimiento. En *VI Simposio Argentino sobre Tecnología y Sociedad (STS 2019)- JAIIO 48 (Salta)*.
- Nielsen. (2015). *Estudio Global Nielsen sobre los Estilos de Vida Generacionales*.
- Ongori, H. (2007). A review of the literature on employee turnover. *African Journal of Business Management*, 1(4), 49-54. <https://doi.org/10.1108/14634449710195471>
- Ordiz Fuentes, M & Avellana Camarero, L. (1994). Gestión Estratégica de los recursos humanos: Una síntesis teórica. *Gestión (Gestión 2000)*, 8, 262.
- Ortiz, M. del P. G., & Domínguez, E. V. (2019). Teorías de la administración. *TEPEXI Boletín Científico de la Escuela Superior Tepeji del Río*, 6(11), 79-83.
- Ortiz, M. F. F., & Gutiérrez, J. A. M. (2019). Análisis del relacionamiento de los grupos humanos con el bosque desde los principios de ostrom. *RIAA*, 10(2), 9.
- Panizo, M. M., Ferrara, G., de Franca, J., Vilorio, D., Márquez, A. Y., & Ortíz, L. (2019). Caracterización de la Gestión del Conocimiento en Organizaciones Orientadas a la Producción

- de Bienes y Servicios como área de investigación. *Tekhné*, 22(2).
- Pantoja-Aguilar, M. P., & Garza-Treviño, J. R. S. (2019). Etapas de la administración: hacia un enfoque sistémico. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, (87).
- Parra, I. (2004). *Los modernos alquimistas*.
- Perez-Soltero, A., Arzate-Carbajal, E. J., & Barcelo-Valenzuela, M. (2019). La Gestión del Conocimiento como Apoyo para la Identificación e Incorporación de Expertos en Seguridad Integral en Entornos Escolares. *Produção em Foco*, 9(1), 209-224.
- Pesantez, C., & Olmedo, C. (2019). Evaluación de la automatización y control de proceso en la era del BIG DATA.
- Peteraf, M. A. (1993). The cornerstones of competitive advantage: A resource-based view. *Strategic Management Journal*, 14(April 1992), 179-191. Recuperado de <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/smj.158/abstract>
- Petersen, K., Feldt, R., Mujtaba, S., & Mattsson, M. (2008). Systematic Mapping Studies in Software Engineering. *EASE'08 Proc. 12th Int. Conf. Eval. Assess. Softw. Eng.*, pp. 68–77, 2008. <https://doi.org/EASE'08 Proc. 12th Int. Conf. Eval. Assess. Softw. Eng., pp. 68–77, 2008>.
- Petty, R. (2000). Intellectual capital literature review and management, *I*(2), 155-176.
- Portilla, L.-, Villa, C.-, & Arias, L. (2013). The Theory Scientific and Its Impact In The Present Company. *Scientia et Technica Año XIII*, 35(35), 311-314.
- Ramos, G. & Triana, M. (2007). Escuela de relaciones humanas y su aplicación en una empresa de telecomunicaciones. *Scientia Et Technica*, (34), 309-314. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=84934052>
- Ríos, F. B. (2019). Problemática epistemológica y sociológica de la teoría administrativa. *RICEA Revista Iberoamericana de Contaduría, Economía y Administración*, 8(16), 242-270.
- Ríos, M. F., Giménez, L., & Dols, J. M. F. (1985). Guía Documental de Psicología Industrial y Organizacional *. *Estudios de Psicología*, 21.
- Rivera, A., Morales, B., de Leon, E. R., & Vega, A. M. (2019). El lider y la motivacion en la organizacion. *HETS Online Journal*, 10(1), 1A-1A.
- Rivero, A. G., & Dabos, G. E. (2017). Gestión diferencial de recursos humanos: una revisión e integración de la literatura. *Estudios Gerenciales*, 33(142), 39-51.
- Rockart, J. F., & Short, J. E. (1989). IT in the 1990s: Managing organizational interdependence. *MIT Sloan Management Review*, 30(2), 7.
- Romero Segura, L. M. (2019). Relación entre el estilo de liderazgo y la motivación y satisfacción laboral: Estudio de caso en una empresa industrial de Colombia. Universidad de La Sabana.
- Roos, J. (1998). Exploring the concept of intellectual capital (IC), 150-153.

- Rumelt, R. P., & Lamb, R. (1984). Competitive strategic management. *Toward a Strategic Theory of the Firm*, 556-570.
- Saracho, J. M. (2008). Un modelo para la definición organizacional del talento. *Psicología Organizacional Humana*, 1(2).
- Senge, P. M. (2012). *La quinta disciplina 9Ed: Como impulsar el aprendizaje en la organizacion inteligente*. Ediciones Granica SA.
- Stewart, T. (1991). Brainpower. *Fortune*, 123(11), 44.
- Sveiby, K. (2001). A knowledge-based theory of the firm to guide in strategy formulation. *Journal of Intellectual Capital*, 2(4), 344-358. <https://doi.org/10.1108/14691930110409651>
- Torres, Z. (2002). *Teoría general de la administración*.
- Uribe R., A. F., Molina L., J. M., Contreras T., F., Barbosa R., D., & Espinosa M., J. C. (2013). Liderar equipos de alto desempeño: un gran reto para las organizaciones actuales. *Universidad & Empresa*, (25), 53-71.
- Vall, A. (2013). Motivación y retribución variable. Un enfoque desde los recursos humanos. *Revista de contabilidad y dirección*, 17(17), 63-80. Recuperado de <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4611276&info=resumen&idioma=ENG>
- Velásquez, F. (2000). El Enfoque De Sistemas Y De Contingencias Aplicado Al Proceso Administrativo. *Estudios Gerenciales*, 16(77), 27-40. Recuperado de http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0123-59232000000400002&lng=en&nrm=iso&tlng=es
- Vidal, J. P. (2019). Heurística y sistemas sociales. *Sociology and Technoscience*, 9(2), 50-76.
- Wernerfelt, B. (1984). A Resource-Based View of the Firm. *Strategic Management Journal*, 5(2), 171-180. <https://doi.org/10.1007/sl0734-011-9485-0>
- Wiig, K. M. (1997). Integrating intellectual capital and knowledge management. *Long Range Planning*, 30(3), 399-405. [https://doi.org/10.1016/S0024-6301\(97\)90256-9](https://doi.org/10.1016/S0024-6301(97)90256-9)
- Wiklund, J., & Shepherd, D. (2003). Knowledge-based resources, EO, and the performance of small and medium-sized businesses. *Strategic Management Journal*, 24(13), 1307-1314. <https://doi.org/10.1002/smj.360>
- Wright, P. M., McCormick, B., Sherman, W. S., & McMahan, G. C. (1997). The Role of Human Resource Practices in Petro- Chemical Refinery Performance.