

Gerencia organizacional: Retos y desafíos para la competitividad y el desarrollo empresarial

Compiladores:

Dolly Yamile Mayorca Beltrán

José Luis Díaz Ballesteros

José Luis Duque Ceballos

Emilio José Corrales Castillo



**Universidad
Pontificia
Bolivariana**

658.1
M473

Mayorca Beltrán, Dolly Yamile, compilador

Gerencia organizacional: retos y desafíos para la competitividad y el desarrollo empresarial / Compiladores, Dolly Yamile Mayorca Beltrán [y otros 3] -- 1 edición -- Medellín : Universidad Pontificia Bolivariana, Seccional Montería, 2020. 223 páginas, 16.5 x 23.5 cm.

ISBN: 978-958-764-909-3 (versión digital)

1. Gerencia organizacional -- 2. Comportamiento organizacional -- 3. Innovación empresarial -- I. Díaz Ballesteros, José Luis, compilador -- II. Duque Ceballos, José Luis, compilador -- III. Corrales Castillo, Emilio José, compilador -- IV. Título

CO-MdUPB / spa / rda
SCDD 21 / Cutter-Sanborn

© Varios autores

© Editorial Universidad Pontificia Bolivariana

Vigilada Mineducación

Gerencia organizacional: retos y desafíos para la competitividad y el desarrollo empresarial

ISBN: 978-958-764-909-3 (versión digital)

DOI: <http://doi.org/10.18566/978-958-764-909-3>

Primera edición, 2020

Escuela de Economía, Administración y Negocios

Facultad de Administración de Empresas

Grupo de Equipo de Estudios Económicos y Administrativos para el desarrollo regional -ESDER-.
Seccional Montería

Arzobispo de Medellín y Gran Canciller UPB: Mons. Ricardo Tobón Restrepo

Rector General: Pbro. Julio Jairo Ceballos Sepúlveda

Rector Seccional Montería: Pbro. Jorge Alonso Bedoya Vásquez

Vicerrector Académico Sede Medellín: Álvaro Gómez Fernández

Vicerrector Académico Montería: Roger Góez Gutiérrez

Decana de la Escuela de Economía y Administración: Aura Tatiana García

Editor: Juan Carlos Rodas Montoya

Gestora Editorial Seccional Montería: Flora del Pilar Fernández Ortega

Coordinación de Producción: Ana Milena Gómez Correa

Diseño y diagramación: María Isabel Arango Franco

Corrección de Estilo: Isadora González Rojas

Dirección Editorial:

Editorial Universidad Pontificia Bolivariana, 2020

Correo electrónico: editorial@upb.edu.co

www.upb.edu.co

Telefax: (57)(4) 354 4565

A.A. 56006 - Medellín - Colombia

Radicado: 1982-01-05-20

Prohibida la reproducción total o parcial, en cualquier medio o para cualquier propósito sin la autorización escrita de la Editorial Universidad Pontificia Bolivariana.

› Capítulo 1. Capital humano y comportamiento organizacional. Relaciones laborales y remuneración en PYMES legalmente constituidas de Palmira, Bucaramanga y Montería

Paola Andrea Salazar Valencia¹
José Luis Díaz Ballesteros²
Rosa María Rodríguez Barón³
Juliana Llano Garzón⁴

Resumen

En esencia, son las personas quienes con su talento aportan valor a las empresas y por esta razón gestionarlo de manera adecuada es un tema de actualidad y de mucha importancia para el desarrollo y la

1 Economista, magíster en Administración de Empresas, especialista en Gerencia. Coordinadora del Grupo de Investigación Estudios sobre Organizaciones. Docente del programa de Administración de Empresas, Universidad Pontificia Bolivariana, Seccional Palmira, paolaandrea.salazar@upb.edu.co

2 Administrador de empresas, magíster en Administración e Innovación, especialista en Gerencia de Recursos Humanos, especialista en Estudios Pedagógicos. Integrante del Grupo de investigación: Estudios Económicos y Administrativos para el Desarrollo Regional – ESDER. Director y docente del programa de Administración de Empresas, Universidad Pontificia Bolivariana, Seccional Montería, jose.diazb@upb.edu.co

3 Administradora de empresas, especialista en Gerencia del Talento Humano, magíster en Administración de Organizaciones. Docente del programa de Administración de Empresas, Universidad Pontificia Bolivariana, Seccional Montería, rosa.rodriguez@upb.edu.co

4 Estudiante del programa de Administración de Empresas, Universidad Pontificia Bolivariana, Seccional Palmira, juliana.llano@upb.edu.co

competitividad empresarial en el concierto mundial, hasta el punto que hoy en día el talento constituye el factor clave de éxito en los resultados de las organizaciones. Por lo tanto, el objetivo principal del presente capítulo es diagnosticar la gestión de las relaciones laborales y la remuneración en las pequeñas y medianas empresas de Montería, Palmira y Bucaramanga. En este trabajo se aplicó como técnica una revisión bibliográfica, encuesta y entrevista semiestructurada. La evidencia de la recolección de información señala la situación de la gestión del talento humano en las PYMES en estas tres ciudades.

Palabras clave: gestión del talento humano, investigación en gestión humana, remuneración, relaciones laborales.

Introducción

Las relaciones laborales de las empresas pueden ser analizadas desde perspectivas distintas. Por un lado, se encuentra la vertiente táctica, mediante la cual la empresa trata de minimizar los conflictos y fricciones que pudieran surgir entre la dirección y los sindicatos. Por otro, existe la perspectiva estratégica que busca impedir o dificultar la intromisión de las fuerzas sindicales en las decisiones estratégicas de las empresas (inversiones, desinversiones, organización y planificación de la producción, etc.); es decir, se ocupa de que las empresas preserven el mayor nivel posible de soberanía en todo lo que concierne a la formulación e implementación de las correspondientes estrategias empresariales (Guisado González y Guisado Tato, 2016) (p. 117).

Las empresas colombianas no pueden ser ajenas a esta realidad y la academia debe contribuir con sus investigaciones a diagnosticar la gestión del talento humano en el contexto colombiano, de ahí la relevancia y pertinencia de la investigación que dio origen a este artículo, la cual busca evaluar la gestión del talento humano en las pequeñas y medianas empresas de Montería, Palmira y Bucaramanga. Inicialmente se aborda el contenido conceptual existente, base fundamental para la elaboración del instrumento y posterior recolección de la información. El cuestionario de encuesta planteó tres preguntas direccionadas al cumplimiento de los objetivos, en cuyas respuestas se

evidencia la similitud de resultados que se muestra en las PYMES, a pesar de las diferencias estructurales básicas de las ciudades.

Marco referencial

El ser humano, a través de su historia, ha estado presente en las labores productivas de la humanidad y en cada una de ellas se le ha designado De acuerdo con las actividades que desempeña, así se le conoce como recolector, cultivador, minero, comerciante, empresario y otras tantas denominaciones que lo relacionan con la labor desempeñada, sin embargo, cuando aparece la empresa con la intervención de Frederick Wislow Taylor (1911) se le da la mirada de ser un recurso más en la empresa, prácticamente asimilado a una pieza más del engranaje empresarial y hubo de pasar mucho tiempo para ser considerado como persona y parte esencial en las organizaciones hasta reconocérsele como el talento humano de estas.

En este sentido y retomando las conclusiones de Henry Fayol, Elton Mayo y Fritz Rothlisberger, de que el trabajador sin duda es el recurso más importante en cualquier organización, deseamos referirnos al talento humano como un capital intangible que otorga valor en las organizaciones, ya que en esencia representa el centro de cualquier organización y por ende impulsa con su potencial todas las actividades en ella. Haremos énfasis en las relaciones laborales y la remuneración.

Para realizar un análisis sobre las relaciones laborales y la remuneración es pertinente tener en cuenta ciertas consideraciones sobre las etapas de gestión del talento humano, para lo cual se abordan los conceptos de Medina y Avila (2002), quienes señalan que las bases de la teoría administrativa se gestan mediante un proceso lento; tales afirmaciones son complementadas por (Torres, 2014) al decir que “la administración es un área de conocimiento joven, con apenas 110 años de haberse empezado a sistematizar”, planteamiento que confirma Hernández (2011).

Los inicios de la teoría de las relaciones humanas datan aproximadamente desde 1920, en lo que se resaltan los trabajos de Hernández Palma, (2011), la pensadora, Mary Parker Follett (1868-1933), Garzón

Castrillón, (2010), Chester Barnard (1938), citado por Rivas (2009), Elton Mayo (1948) a través de sus experimentos en la planta Western Electric Company, situada en las cercanías de Chicago, Medina y Ávila, (2002), Sarachek, (1960).

En el contexto de la teoría de las relaciones humanas se resalta la teoría motivacional de Frederick Herzberg (1968), al igual que se abordan argumentos de Herzberg, (1968), Douglas McGregor (1960) y Kermally, S. (2005), con la teoría x y y. Las conclusiones de la teoría de las relaciones humanas se abordan desde Pérez Mayo, Vásquez y Levín, (2015).

Cuando aparece el concepto de empresa bajo la influencia de Taylor (1987), el ser humano pasa a ser un recurso más en la empresa. Desde la evolución teórica encontramos a Mejía, Jaramillo y Castillo, (2006). Desde una mirada de la economía, los autores: Briceño y Godoy (2012), retoman las conclusiones de Henry Fayol, Elton Mayo y Fritz Rothlisberger, respecto al talento humano en la organización.

En lo referente a las relaciones laborales se tuvieron en cuenta las investigaciones de Meardi, (2012), Bilbao (1999). En cuanto a la remuneración se consideraron autores como Benítez, (2005), Borra y Gómez, (2012). En las investigaciones acerca de gestión del talento humano en PYMES, se destaca el trabajo de Madrigal, (2016) y Gómez, (2014).

Al estudiar específicamente las pequeñas y medianas empresas en Colombia es necesario precisar las características y requisitos que se exigen para que una organización pueda clasificarse de esta manera. Esta clasificación se define según el Artículo 43 de la Ley 1450 de 2011, el cual modifica el Artículo 2 de la Ley 590 de 2000. La clasificación de empresas según el valor de activos queda como sigue:

Tabla 1. Clasificación de empresas según el valor de activos para 2016.

Tamaño	Activos		Valor Activos	
	De	A	De	A
Micro		500	-	322.175.000
Pequeña	501	5.000	322.175.001	3.221.750.000
Mediana	5.001	30.000	3.221.750.001	19.330.500.000
Grande	30.001	En adelante	19.330.500.001	En adelante
Nota: el valor de los activos está calculado en millones de pesos (COP)				

Fuente: Cámara de Comercio de Palmira.

Objetivo general

Evaluar la gestión de las relaciones laborales y la remuneración en las pequeñas y medianas empresas legalmente constituidas de Palmira, Montería y Bucaramanga.

Objetivos específicos

1. Diagnosticar la situación actual de las PYMES de Palmira, Montería y Bucaramanga en relación con la aplicación de la remuneración en la gestión del talento humano.
2. Diagnosticar la situación actual de las PYMES de Palmira, Montería y Bucaramanga con relación a la aplicación de la Relaciones Laborales en la gestión del talento humano.

Metodología

La investigación se enmarca en las ciencias sociales que, para efectos de conocer, reconocer o describir comportamientos o temas, utiliza un tipo de estudio de nivel descriptivo. Este método se basa en la observación, recolección de datos, el análisis y la sistematización de la experiencia. Fundamentados en este principio se ha decidido recurrir a una investigación de este tipo, que, a su vez, por sus características, aplicación y análisis se considera de enfoque mixto porque a partir

de los datos recolectados en la entrevista semiestructurada se llega a conclusiones y propuestas.

Como técnica se utilizó la encuesta y la entrevista semiestructurada que tiene como finalidad consignar la respuesta del entrevistado, sus descripciones y posibles sentimientos que pueda dejar entrever en el proceso de aplicación de la entrevista.

El proceso de aplicación de la entrevista semiestructurada se realizó *in situ*, a una muestra representativa: 10% de las PYMES objeto de estudio con base en la población, de tal manera que no se pierda objetividad ni haya opción a sesgar la información.

Según la clasificación empresarial vigente en Colombia y basados en los datos proporcionados por las Cámaras de Comercio de cada ciudad: Bucaramanga, Montería y Palmira se determinó el siguiente universo de empresas que serán parte del presente estudio.

Tabla 2. Universo resultante.

Ciudad	Número de PYMES
Palmira	517
Montería	457
Bucaramanga	2934
Total	3908

Fuente: elaboración propia.

Selección de muestra

Trabajando con la técnica de muestreo aleatorio simple, con un error muestral de 4% y un nivel de confianza de 95%, se determinó que el tamaño de la muestra es de 523.

Tabla 3. Tamaño de la muestra.

Ciudad	N.º PYMES	Proporción	Muestra por ciudad
Palmira	517	16%	82
Montería	457	11%	59
Bucaramanga	2934	73%	382
Total PYMES de la muestra	3908	100%	523

Fuente: elaboración propia.

Nivel de confianza de 95%, error de 4%.

En la encuesta se determinaron preguntas con respuesta cerrada, utilizando la escala de Likert, la cual busca verificar la frecuencia de cumplimiento de cada ítem, según la siguiente definición:

Nunca	Casi nunca	Algunas veces	Casi siempre	Siempre
1	2	3	4	5

De esta manera fue posible evaluar el nivel de frecuencia de realización de las actividades de gestión del talento humano incluidas en seis variables previamente definidas y codificadas.

Resultados

A continuación, se efectuará una exposición del análisis de los resultados que se han obtenido a través de las dos herramientas utilizadas para la recolección de los datos y que consta de dos instrumentos diferentes: encuesta (análisis cuantitativo), entrevista (análisis cualitativo).

Relaciones laborales

Análisis cuantitativo

Tabla 4. Política de remuneración

Política y sistema remuneración	Bucaramanga				Montería				Palmira			
	Pequeña		Mediana		Pequeña		Mediana		Pequeña		Mediana	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Nunca	74	23.42	7	10.61	4	7.55	0	0.00	8	10.96	0	0.00
Casi nunca	19	6.01	0	0.00	1	1.89	1	16.67	3	4.11	1	11.11
Algunas veces	23	7.28	2	3.03	15	28.30	1	16.67	8	10.96	0	0.00
Casi siempre	32	10.13	0	0.00	17	32.08	2	33.33	10	13.70	2	22.22
Siempre	168	53.16	57	86.36	16	30.19	2	33.33	44	60.27	6	66.67

Fuente: elaboración propia.

La primera dimensión de *relaciones laborales* que se abordó es *la remuneración*, en esta se preguntó a los encuestados si la organización cuenta con una política y con un sistema de remuneración. Se puede evidenciar dentro de la tabla 4 que, en la ciudad de Bucaramanga, tanto en las pequeñas como en las medianas empresas, la categoría de SIEMPRE es la mayor, concluyendo así que en ambas empresas siempre se manejan políticas y sistemas de remuneración.

En la ciudad de Montería la categoría CASI SIEMPRE es la que prevalece dentro de las pequeñas empresas y en las medianas empresas encontramos que dos dijeron CASI SIEMPRE y dos SIEMPRE, concluyendo así que en Montería casi siempre se manejan políticas y sistemas de remuneración.

En la ciudad de Palmira la categoría de SIEMPRE es la que prevalece, tanto en las pequeñas como en las medianas empresas, concluyendo así que siempre las empresas de Palmira manejan políticas y sistemas de remuneración.

Continuando con las *relaciones laborales*, se preguntó a los encuestados si la empresa cuenta con *metodologías para el manejo de las relaciones laborales y de los conflictos*, para lo cual se obtuvieron los siguientes resultados:

Tabla 5. Relaciones laborales

Metodologías	Bucaramanga				Montería				Palmira			
	Pequeña		Mediana		Pequeña		Mediana		Pequeña		Mediana	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Nunca	86	27.22	4	6.06	3	5.66	1	16.67	4	5.48	0	0.00
Casi nunca	8	2.53	0	0.00	4	7.55	0	0.00	10	13.70	1	11.11
Algunas veces	37	11.71	4	6.06	12	22.64	1	16.67	15	20.55	0	0.00
Casi siempre	24	7.59	2	3.03	20	37.74	1	16.67	15	20.55	2	22.22
Siempre	161	50.95	56	84.85	14	26.42	3	50.00	29	39.73	6	66.67

Fuente: elaboración propia.

En el ítem de la metodología se evidencia que Bucaramanga, al tener mayoría de empresas, es la que prevalece con la característica de que siempre las empresas cuentan con metodologías para el manejo de las relaciones laborales, pero la categoría que le sigue, en cuanto a mayor número de preferencia (en las pequeñas empresas), es nunca.

En la ciudad de Montería se evidenció mayor preferencia por la categoría de casi siempre, pero también hay un número importante en la categoría siempre, lo que indica que se cuenta con metodologías para el manejo de las relaciones laborales en las pequeñas empresas. En las medianas se encontró mayoría en la categoría de siempre en las metodologías con respecto al tema de las relaciones laborales.

En la ciudad de Palmira prevaleció la categoría de siempre para ambos tipos de empresas, tanto pequeñas como medianas, concluyendo así que en Palmira cuentan con metodologías para el manejo de las relaciones laborales.

Luego se preguntó si existe un *comité de convivencia para el manejo de las relaciones laborales* y se encontró lo siguiente:

Tabla 6. Relaciones laborales.

Comité de convivencia	Bucaramanga				Montería				Palmira			
	Pequeña		Mediana		Pequeña		Mediana		Pequeña		Mediana	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Nunca	99	31.33	2	3.03	10	18.87	1	16.67	8	10.96	0	0.00
Casi nunca	12	3.80	0	0.00	10	18.87	0	0.00	7	9.59	1	11.11
Algunas veces	25	7.91	2	3.03	15	28.30	3	50.00	15	20.55	0	0.00
Casi siempre	23	7.28	0	0.00	12	22.64	1	16.67	14	19.18	2	22.22
Siempre	157	49.68	62	93.94	6	11.32	1	16.67	29	39.73	6	66.67

Fuente: elaboración propia.

La información encontrada permite observar que, en Bucaramanga, en las pequeñas empresas, se vuelve a distinguir el mismo fenómeno que con la pregunta anterior, el 49.68% de las empresas siempre tienen un comité de convivencia para manejar las relaciones laborales, pero el 31.33% nunca lo ha tenido, a pesar de que la mayoría está inclinada a la categoría de siempre, un buen número de empresas también se opone a esta respuesta.

En la ciudad de Montería, en las pequeñas empresas, se observa que el 28.30% algunas veces tienen este comité y el 22.64% casi siempre lo tienen. Aquí también evidenciamos el fenómeno anteriormente expuesto en la ciudad de Bucaramanga, sin embargo, para las medianas empresas el comité de convivencia se utiliza muy claramente algunas veces.

En la ciudad de Palmira encontramos que la categoría que prevalece es siempre, tanto para las pequeñas como medianas empresas, concluyendo así que siempre tienen un comité de convivencia para el manejo de las relaciones laborales.

Análisis cualitativo

En lo relacionado con la temática de remuneración, se determina que la asignación y el incremento salarial está más relacionado con el cumplimiento de horarios y servicio al cliente, además, de por el cargo, el desempeño laboral, el nivel de comportamiento con la empresa e incluso en la normatividad jurídica colombiana.

Los factores que conforman la remuneración de los trabajadores de la empresa son en su mayoría estipulados por la ley: experiencia laboral y nivel de estudios, las horas de trabajadas; desde el principio se asigna las remuneraciones de cada área, duración del proyecto y avances de este.

El manejo de las relaciones y los conflictos laborales se basa en el diálogo asesoradas por reuniones en el área de recursos humano o en el comité de convivencia.

Conclusiones

Al considerarse la evolución que ha tenido el talento humano en las organizaciones, se concluye que muchas tendencias y teorías han sido enfocadas hacia empresas grandes con una estructura organizacional definida por sus valores y principios, sin embargo, al indagar sobre las investigaciones científicas realizadas sobre el tema se hallan pocos resultados (gestión del talento humano en PYMES), lo que refleja que ha sido poco estudiado.

El término PYMES engloba en la práctica a un grupo muy diferentes de empresas y una de las debilidades de esta investigación es la falta de precisión de los sectores económicos de estas y conducen a una caracterización general y superficial de lo que se suponen sean las debilidades de las PYMES.

Es importante resaltar que en muchos casos no existe área destinada a la gestión humana, por lo tanto, las prácticas de remuneración y relaciones laborales no se enfocan como una estrategia de la administración de personal, sino que se da de manera implícita o está combinada con las responsabilidades de otras áreas (ejemplo la compensación del personal hace parte del área de finanzas de la compañía) dicha situación se presenta debido a la falta de recursos de las organizaciones la ejecución de “día a día” en la que se mueve la organización caracterizada por responder rápidamente a las necesidades inmediatas y no futuras.

Adicionalmente, es importante recordar que las PYMES están inmersas en mercados hostiles en los que las condiciones económicas y

socioculturales exigen la existencia de empresas innovadoras, con capacidad de adaptarse y crecer en medio de los cambios y para lograrlo es aún más necesario contar con una fuerza laboral comprometida que conozca la misión y que con su ejecución busque aportar a dicho logro, y que a la vez sienta que puede crecer y que sus necesidades personales y profesionales pueden ser suplidas por la organización.

Teóricamente las relaciones laborales y el manejo de conflictos evidencian un mayor grado de desarrollo e implementación en las empresas grandes y medianas y esto es evidentes en la tasa de respuesta de las tres ciudades dado que en el ítem siempre se situaron la mayoría de las respuestas, con un 84.85% en Bucaramanga, 50% en Montería y 66.67% en Palmira. Sin embargo, el resultado también demuestra que las pequeñas empresas también consideran importante este aspecto y están direccionando estrategias que denoten esta práctica, dado que el conglomerado de respuestas se ubica en algunas veces: 11.71% Bucaramanga, 22.64% Montería y 20.55% Palmira. La respuesta casi siempre en las pequeñas empresas se sitúa en 7.59% Bucaramanga, 37.74% Montería y 20.55% Palmira.

El mismo fenómeno se presenta en la conformación de un comité de convivencia, en las ciudades de Montería y Palmira, mas no para Bucaramanga. Para las medianas empresas la tasa de respuesta más representativa se encuentra en siempre: Bucaramanga: 93.34% y Palmira 66.67%. En el caso de Montería, el mayor porcentaje se encuentra en 50% en la categoría algunas veces.

Para las pequeñas empresas el mayor porcentaje se concentra en algunas veces en Montería y Palmira, con un 28.30% y 20.55% respectivamente, lo cual no ocurre con Bucaramanga cuyo nivel de repuesta más frecuente en pequeñas empresas fue el ítem siempre, con un 49.68%.

En términos generales se concluye que la realidad actual, caracterizada por la velocidad de la información y un comercio globalizado, las prácticas realizadas por las PYMES de las tres ciudades abordadas, no se desarrollan en el marco de estrategias direccionadas al cumplimiento de los objetivos de las organizaciones, sino que son actividades aisladas que están más direccionadas hacia el cumplimiento de la normatividad vigente.

Al indagar sobre el talento humano, parece ser un tema sobrevalorado y muchas veces expuesto, dado que mucho se ha escrito al respecto, sin embargo, cuando se detalla lo que realmente hacen las empresas con sus colaboradores en estrategias de talento humano, es muy probable que, en la realidad de la rutina diaria empresarial esté ocurriendo lo mismo que hace 50 años, y que los cambios positivos que se evidencian, obedecen a aspectos no relacionados con un eje central que resalte la importancia del talento humano en la organización.

Referencias

- Amaru, A. (2009). *Fundamentos de Administración. Teoría general y proceso administrativo*. México: Pearson education.
- Barnard, C. (1938). *The Functions of the Executive*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Blake, R. R., Mouton, J. S., Barnes, L. B. y Greiner, L. E. (1964). Breakthrough in organization development. *Harvard Business Review*, 42, 133–155.
- Blau, P. M. y W. Richard S. (1962), *Formal Organizations: A Comparative Approach*. San Francisco, Chandler. [Reeditado como Stanford Business Classic, Stanford University Press, 2003.]
- Benítez, K. (2005). Consideraciones sobre la Gestión del Talento Humano: El enfoque del Mercadeo Interno. *Visión Gerencial*, (2), 91–98.
- Borra, C. y Gómez, F. (2012). Satisfacción laboral y salario: ¿Compensa la renta laboral las condiciones no monetarias del trabajo? *Revista de Economía Aplicada*, Vol. (xx). Núm. 60. Páginas: 25–51.
- Burns, T. y Stalker, G (1994), *The management of innovation*. Oxford University Press, Great Britain.
- Drucker F. P. (1999). *Los desafíos de la gerencia para el siglo XXI*. Bogotá: Grupo Editorial.
- Drucker, P. (1992). *La sociedad postcapitalista*, Edición en español. Buenos Aires: Editorial Suramericana.
- Etzioni, Amitai (1980– 1999– 2001– 2006– 2007). *La sociedad activa: una teoría de los procesos sociales y políticos*. Aguilar. ISBN 978-84-03-18224-0.
- Fayol. H. (1987). *Administración general e industrial. Previsión – Organización - Coordinación, Control – Mando*. 14 ed. en español. Buenos Aires: Librería “El Ateneo” Editorial.

- Garzón Castrillón, M. (2010). *El contexto del aprendizaje organizacional*. Ide@sCONCYTEG, 465-481
- Gómez, N. (2014). ¿Es la gestión del talento humano un factor de competitividad en las PYMES EN la ciudad de pasto? *Revista UNIMAR*, 26(2). 26(2).
- Grazulis, V. (2009). The locus of frederick herzberg ' s motivation-hygiene theory in present day state settings (the case ofLithuania). *Human Resources Management y Ergonomics*, III (2), 14-21.
- Hernández Palma, H. G. (2011). La gestión empresarial, un enfoque del siglo xx, desde las teorías administrativas científica, funcional, burocrática y de relaciones humanas. *Escenarios*, 9, 38-51. <https://doi.org/Escenarios> • Vol. 9, No. 1, enero-junio de 2011, págs. 38-51
- Hernández, S. (2011). *Introducción a la administración - teoría general administrativa: origen evolución y vanguardia*. 5 ed. México: McGraw Hill Education.
- Herzberg, F. (1968). One more time: How do you motivate employees? *Harvard Business Review*, 53-62
- Hooper Wruck, K. y Jensen, M. C. (1994). Science, specific Knowledge, and total quality management. *Accounting y Economics*, 18, 247-287.
- Jaramillo. O. (2005). Gestión del talento humano en la micro, pequeña y mediana empresa vinculada al programa ExpOPYMES DE la Universidad del Norte en los sectores de confecciones y alimentos. *Pensamiento y gestión*, N° 18 ISSN 1657-6276.
- Juran, J., Gryna, F. M. J. y Bingham, R. S. J. (1990). *Manual de Control de la Calidad*. 3 ed. Barcelona: Editorial Reverté S.A.
- Kermally, S. (2005). CHAPTER FIVE: Douglas McGregor (1906-1964). In, *Gurus on People Management* (pp. 35-41). Thorogood Publishing Ltd.
- Liquidano, M. (2012). *Gestión del Talento Humano*. De la fase administrativa a la gestión del conocimiento. 1ª ed. México: Instituto Tecnológico de Aguas Calientes.
- Lozano Carrillo, O. (1997). Reflexiones sobre la unidireccionalidad de la variable ambiente en el movimiento de la contingencia y el estudio de las organizaciones. *Administración y Organizaciones*, 9-18, 81-93.
- Luhmann, N. (1996). Introducción a la teoría de sistemas. *Reis*, (85), 315-367.
- Madrigal, B. E. (2016). Teoría y realidad en la administración del talento humano en las PYMES. *Mercados y Negocios*, (1665-7039), 1(31).
- Mary Parker Follett (1941) *Dynamic Administration*.
- Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370-396.

- Mayo, E. (1971). *Problemas humanos de una civilización industrial*. Buenos Aires: Nueva Visión [1946].
- Mazo-Mejía, J. (2014). “La Administración Frente a La Velocidad del Cambio”. In *Vestigium Ire*. Vol. 8, PP. 36-46.
- Medina Macías, A. y Ávila Vidal, A. (2002). Evolución de la teoría administrativa. Una visión desde la psicología organizacional. *Revista Cubana de Psicología*, 19(3), 262-272. Retrieved from <http://pepsic.bvsalud.org/pdf/rcp/v19n3/12.pdf>
- Mejía A. Jaramillo. M. Castillo. M. (2006). Formación del talento humano: factor estratégico para el desarrollo de la productividad y la competitividad sostenibles en las organizaciones. ISSN: 1794-192X. Vol. 4. Fecha: enero-junio. Páginas: 43-81
- Michaels, E., Handfield, H. y Axelrod, B. (2004). *La Guerra por el Talento*. Bogotá: Norma.
- Mintzberg, H. (1979): *The Structuring of Organizations (A Synthesis of the Research)*. Prentice Hall, Nueva Jersey. Traducido al español en Mintzberg, H. (1984): *La estructuración de las organizaciones*. Barcelona: Ariel.
- Moreno Briceño. F y Godoy. E (2012). El Talento Humano: Un Capital Intangible que Otorga Valor en las Organizaciones. Daena: *International Journal of Good Conscience*. 7(1) 57-67. ISSN 1870-557X
- Morgan, Gareth (1997). *Images of organization*, California, SAGE Publications.
- Pérez Mayo, A., Vásquez García, Á. W. y Levín Kosberg, S. (2015). El control de gestión y el talento humano: conceptos y enfoques. *Universidad y Empresa*, 17(29), 13-33
- Porporato, M. y Waweru, N. (2011). La teoría de la contingencia en contabilidad gerencial: un repaso de la literatura anglosajona. *Revista Iberoamericana de Contabilidad de Gestión*, IX (17), 1-16.
- Sarachek, B. (1960). Elton Mayo and Social Psychology and Human Relations. *Academy of Management Journal*, 111-112. <https://doi.org/10.2307/255256>
- Scott, W. Richard (2001), “Organizations: Overview”, en Neil J. Smelser y Paul B. Baltes (eds.), *International Encyclopedia of the Social and Behavioral Sciences: Organizational and Management Studies*, Ámsterdam, Pergamon, Elsevier Science, vol. 16, pp. 10910-10917.
- Scott, W. Richard y John W. Meyer (1983/1991), “The Organization of Societal Sectors”, en John W. Meyer y W. Richard Scott (eds.), *Organizational Environments: Ritual and Rationality*, Newbury Park, CA, Sage, pp. 129-153. [Versión revisada en Walter W. Powell y Paul J. DiMaggio (eds.), *The New Institutionalism in Organizational*

- Schein, E. (2004). *Organizational Culture and Leadership* (3rd ed.). Estados Unidos: Jossey-Bass and Wiley Imprint.
- Ulrich, D. (1998). *Recursos Humanos Champions*. Ediciones Garnica S.A.
- Valle Cabrera, R (2004). *La gestión Estratégica de los Recursos Humanos*. Pearson – Prentice Hall.
- Weber, M. (1947): *The Theory of Social and Economic Organization*. The Free Press of Glencoe, Nueva York. Edición española: *Economía y Sociedad*. FCE, México, 1969.
- Weber, M. (1995). *Économie et société*. París: Éditions
- Weber, M. (1993). *Economía y sociedad*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Torres, Z. (2014). *Teoría general de la administración*. 2 ed. Ebook. México: Grupo Editorial Patria.
- Rivas, L. (2009). Evolución de la teoría de la organización. *Revista Universidad y Empresas*, Universidad del Rosario, 17: 11:32.
- Reddin Consultans. (1986). Henri Fayol. Artículo publicado en la revista *Management Today* en español Sección “Clásicos de la Gerencia”, pp 41 – 45. <http://reddinconsultants.com/espanol/wp-content/uploads/2012/12/Henry-Fayol.pdf>