

## **Gestión Administrativa Operativa en Recursos Humanos**

### **Operative Administrative Management in Human Resources**

Adam Mendoza Mercado<sup>1</sup>

Recibido: 10/05/2019 - Aceptado: 10/09/2019

Cómo citar este artículo: Mendoza, A. (2019). Gestión Administrativa Operativa en Recursos Humanos. *Sinapsis*, 11, (1), 13 - 23.

#### **Resumen**

En el presente artículo se estudió lo referido a la insuficiencia en el análisis de la gestión administrativa operativa en Recursos Humanos, esto con el objetivo de conocer y determinar el alcance teórico que tiene sobre las principales funciones que son desarrolladas en el campo del talento humano, tanto administrativa como operativamente; También se realizó un contraste o confrontación de ideas y teorías que tienen diferentes autores de libros y expertos del área, como William B. Werther & Keith Davis y Martha Alles; Tomando en cuenta corrientes de teorías clásicas sobre administración y gestión como Henry Fayol, Alfred Chandler y Mary Parker, además de enriquecer la bibliografía con otras escuelas del pensamiento administrativo, como por ejemplo el de Peter Drucker y Elton Mayo, esto con el objetivo de conocer sus posturas, así como también, extraer las similitudes y diferencias en cuanto a la gestión de Recursos Humanos o Desarrollo Humano se refiere.

**Palabras clave:** Gestión, desarrollo, funciones, talento, posturas.

#### **Abstract**

In this article we studied what is referred to as the insufficiency in the analysis of operational administrative management in Human Resources, this with the objective of knowing and determining the theoretical scope that it has on the main functions that are developed in the field of human talent, both administratively and operationally; There was also a contrast or confrontation of ideas and theories that have different authors of books and experts in the area, such as William B. Werther & Keith Davis and Martha Alles; Taking into account currents of classical theories on administration and management such as Henry Fayol, Alfred Chandler and Mary Parker, in addition to enriching the bibliography with other schools of administrative thought, such as Peter Drucker and Elton Mayo, this with the objective of knowing their positions, as well as, to extract the similarities and differences regarding the management of Human Resources or Human Development.

**Key words:** Management, development, functions, talent, positions.

**JEL:** J5. K31, M1, M5.

---

<sup>1</sup>Correo electrónico: adam.mendoza@live.com

## **Introducción**

El presente artículo contiene la investigación sobre la insuficiencia en el análisis de la gestión administrativa operativa en Recursos Humanos (RR.HH.) que según Alles, M. (2011) es también llamado Talento Humano, lo cual es considerado un factor fundamental dentro de cualquier tipo de institución o empresa.

En un largo periodo de tiempo los RR.HH. fueron sometidos restringidamente a un análisis sobre gestión administrativa operativa, sumado a esto, se tiene una ambigüedad relativa sobre cuáles son sus principales funciones que se desarrollan dentro de ellas. Por tanto se hace necesario realizar un estudio que comprenda una serie de elementos basados en las decisiones que se tomaron respecto a la gestión administrativa operativa, estos aspectos pueden ayudar a conocer de mejor manera la situación actual por lo cual se desempeñan administrativa y operativamente la Gestión del Talento Humano.

En cuanto a las limitaciones de dicha investigación se centra en el análisis de trece conceptos teóricos bajo el límite y conceptualización de un estudio cualitativo, el alcance comprende el estudio descriptivo pues hace posible la consecución de varios datos recolectados sobre la gestión administrativa operativa en sí. Se adoptó una metodología de carácter cualitativo, ya que la importancia y pertinencia mediante el enfoque a utilizar es el inductivo, conceptualizando las teorías de varios autores para posteriormente generalizar sus criterios del problema a abordar.

Conocer el alcance teórico en la gestión administrativa operativa en RR.HH. permite conocer las principales funciones que son desarrolladas dentro de ella, así como también las acciones y tareas, que tienen como fin, mejorar la estructura organizacional y la práctica institucional. Percibir los principales conceptos a partir de diferentes puntos de vista de autores y expertos del área, permite facultar las diferentes posturas encontradas, narrando así lo que los autores definen como gestión administrativa operativa en cuestiones del Talento Humano

Con lo expresado anteriormente se permite deducir que es necesario analizar el alcance teórico de la gestión administrativa operativa, con la finalidad de conocer las principales funciones que son desarrolladas actualmente en el ámbito de los RR.HH.

## **Materiales y métodos**

Teniendo como objetivo limitar pertinentemente el problema de investigación, la metodología que se usó en el presente artículo fue de carácter cualitativo de tipo comprensivo, debido a que se recogió información basada estrictamente en conceptos teóricos, esto con el fin de alcanzar mediante un estudio descriptivo y un enfoque inductivo, el análisis más preciso y objetivo posible.

Para indagar en un tema relativamente desconocido, se contó con un amplio espectro de caudales, las cuales tuvieron como objetivo, recolectar datos haciendo uso de técnicas e instrumentos de investigación como el análisis de conceptos por parte de autores y expertos en el área de gestión administrativa operativa y de Recursos Humanos. Los datos recolectados en el ámbito del conocimiento y del alcance teórico, fueron importantes para saber qué factores son referentes a la insuficiencia en el análisis sobre la gestión administrativa operativa en RR.HH. Hasta ese

momento se tuvo las condiciones necesarias para encarar un estudio con los datos obtenidos, de donde surgieron las conclusiones sobre el tema investigado.

### Resultados

Con el siguiente cuadro se pudo conocer los principales conceptos y diferentes posturas que tienen autores y expertos en el área de gestión administrativa operativa referido a los Recursos Humanos.

**Tabla 1. Conceptos y posturas de expertos en el área de gestión administrativa operativa y de recursos humanos**

Autor(es)	Conceptos	Comentarios
Blanco, A. (2007).	El objetivo de la gestión en los Recursos Humanos, es desplazar la tangibilidad hacia la intangibilidad en las organizaciones, al mismo tiempo que las personas como capital humano, sean capaces de asimilar un conocimiento operativo y estratégico, asumiendo como propia una cultura corporativa orientada al logro de objetivos.	La apropiación de una cultura corporativa, aporta en gran medida al trabajo en conjunto que se lleva a cabo dentro de una organización, que a su vez contribuye de manera directa a los objetivos operativos que exigen los Recursos Humanos.
Chandler, A. (1988).	Las grandes empresas contribuyen al logro de sus objetivos teniendo una base sólida en sus operaciones tradicionales, que por lo general son operadas por propietarios de sus propios comercios, y en el que hacen énfasis en la aplicación e innovación de sus nuevas tecnologías.	Se tiene que tomar en cuenta tanto las operaciones tradicionales como las innovadoras, para que ambas de manera complementaria puedan guiar a la empresa hacia un manejo eficiente y racional de todos sus recursos empleados.
Dessler, G. & Varela R. (2009).	La administración de Recursos Humanos se refiere a las prácticas y a las políticas necesarias para manejar los asuntos que tienen que ver con las relaciones personales de la función gerencial y operativa; en específico, se trata de reclutar, capacitar, evaluar, remunerar, y ofrecer un ambiente seguro, con un código de ética y trato justo para los empleados de la organización.	El ambiente laboral es muy importante al momento de trazarse objetivos en cuanto a gestión administrativa se refiere, dentro de ellas se toman en cuenta variables como la relación interpersonal, la responsabilidad social y la gestión operativa.

<p>Dolan, S. (2003).</p>	<p>La gestión empresarial en Recursos Humanos que no se preocupan por capacitar a su personal, no comprenden la necesidad de disponer de una fuerza laboral productiva como operativa, para obtener una ventaja competitiva, la cual en el futuro puede resultar clave para competir y permanecer en el mercado.</p>	<p>La capacitación al personal es un pilar fundamental en la gestión administrativa operativa de los Recursos Humanos, por lo tanto se deben realizar los esfuerzos necesarios para cumplir con estos objetivos.</p>
<p>Drucker, P. (2002).</p>	<p>El predominio de las grandes empresas y el poderío de los administradores, son considerados como el principio integrador de la sociedad moderna, ya que estas empresas llegan a ser consideradas como instituciones socialmente representativas.</p>	<p>Las instituciones socialmente representativas deben tener claro que existe una cierta admiración corporativa de aquellas otras instituciones que la siguen, es decir que tratan de copiar los modelos exitosos que aplican en su organización.</p>
<p>Fayol, H. (1987).</p>	<p>El proceso administrativo es elemental al momento de gestionar la administración operativa, ya que reparten funciones específicas por toda la jerarquía de la organización, en el cual las capacidades básicas de las personas son aprovechadas a su máximo.</p>	<p>Es importante considerar que el proceso administrativo brinda pautas y herramientas con el cual se puede aprovechar las cualidades que tienen los funcionarios dentro de una organización consolidada.</p>
<p>Gomez, L. &amp; Balkin, D. (2008).</p>	<p>La gestión en el Talento Humano explica que, para sobrevivir y prosperar en una sociedad cada vez más heterogénea, las organizaciones deben gestionar la diversidad de sus empleados como una fuente de ventaja operativa.</p>	<p>La diversidad en cuanto a pensamientos y acciones son muy importante al momento de comprometerse con el crecimiento en una empresa, por lo cual se deberá tomar en cuenta al personal y motivar a ser parte de la toma de decisiones y de la operatividad empresarial.</p>
<p>La Calle, G. (2016).</p>	<p>En el campo de los Recursos Humanos ha sido donde el desarrollo de estructuras organizativas operativas ha tenido un mayor reflejo y repercusión: la gestión del talento humano desarrolla actividades de gran importancia dentro de la empresa, al encargarse de gestionar y administrar el factor humano de la misma.</p>	<p>El factor humano dentro de una empresa se ha convertido en un elemento operativo, ya que es el encargado de gestionar el trabajo y organización para alcanzar las metas planificadas.</p>

Martín, C. (2011).	Las prácticas de gestión administrativa más influyentes en la retención de empleados operativos y en el análisis de los procesos intermedios, se basan en una gestión de Recursos Humanos, la cual influye en sus resultados organizativos.	La retención del personal dentro de una institución o empresa es muy importante, ya que se da oportunidades de crear carrera profesional y laboral que aporta a los objetivos operativos de la misma.
Mayo, E. (2004).	El experimento “Hawthorne” explica sobre las consecuencias en la productividad de las personas provocadas por ciertas alteraciones en el lugar del trabajo, estas pueden ser consideradas tanto tangibles como intangibles.	Es importante tomar en cuenta aspectos básicos en el clima laboral y situación ocupacional de los elementos que rodea a un trabajador, ya que será determinante al momento de generar eficiencia en sus labores diarias.
Parker, M. (1941).	La propuesta ética en la teoría dinámica de la administración, considera llevar adelante estudios sobre el conocimiento que se aplica en las organizaciones, tomando un control considerable en la vida y cotidianidad de las actividades que se llevan a cabo dentro de la empresa.	El manejo ético del personal de una empresa es muy importante al momento de medir aspectos esenciales de la vida y el diario vivir que tienen los trabajadores dentro de la dinámica de una organización a la cual pertenecen.
Patiño, F. (2010).	Administración y gestión, un solo concepto, así como la evolución con el proceso administrativo y la planeación con la organización, integración, dirección, liderazgo y operatividad, estas son las tendencias actuales de la gestión del talento humano.	El proceso básico de la administración es una influencia directa a la gestión que se establece para los Recursos Humanos operativos de una organización.
Puchol, L. (2007).	Para minimizar el rechazo que el intento de implementación de cualquier tipo de proceso genera, tanto por parte de los trabajadores como de los jefes, se hace imperativo diseñar una estrategia general que tome en cuenta a la gestión operativa del Talento Humano.	La estrategia de una empresa que no toma en cuenta la gestión operativa del Talento Humano, es una empresa que traza un camino directo hacia el fracaso en la expansión de sus potencialidades.
Riascos, S. (2011).	La gestión del Talento Humano requiere el manejo eficiente de una gran cantidad de información, especialmente porque la toma de decisiones en esta actividad es fundamental para el logro de los objetivos organizacionales y operativos.	El manejo de información es considerado una herramienta operativa en la gestión del Talento Humano, ya que permite tomar mejores y más acertadas decisiones para con el personal que la conforma.

Rodríguez, J. (2004).	En los últimos años se ha demostrado que el mundo empresarial ha descubierto la íntima relación entre los Recursos Humanos y la operatividad de una empresa, ya que las circunstancias lo han propiciado, pues hoy en día se encuentran con una constante en el mundo empresarial llamado gestión.	El cambio permanente es parte fundamental en la operatividad de las empresas, y con ella se ve influenciada la toma de decisiones, en cuanto al personal que se designa para estas funciones. Tomar en cuenta la relación laboral y la gestión del manejo del personal operativo, genera una sinergia significativa para alcanzar los objetivos trazados.
Ulrich, D. (2006).	El futuro de los Recursos Humanos incluye nuevas iniciativas, programas y agendas, las cuales de forma articulada crean lo que se denomina gestión operativa.	La iniciativa en la gestión de los Recursos Humanos tendrá relevancia, siempre y cuando los altos mandos se comprometan a colaborar a sus subordinados en la toma de decisiones operativas.
Ventura, B. & Delgado, S. (2003).	Los Recursos Humanos y la operatividad corporativa se centran en el estudio de las empresas como comunidad de personas, distinguiendo las implicaciones de su comportamiento con respecto a los grupos de interés, denominados “Stakeholders”.	Los programas de responsabilidad social empresarial se convirtieron en programas rutinarios que las empresas hoy en día desarrollan, pero aún falta que el personal esté comprometido con el logro de los objetivos operativos.
Wayne, M. (2010).	La gestión administrativa es un proceso sistemático que requiere de una inversión continua, para alcanzar una meta principal, la cual es constituir una empresa con un fuerte atractivo para los empleados.	Se considera al capital humano como un recurso indispensable y operativo de las organizaciones inteligentes.

Dichas posturas demostraron ser útiles en el ámbito de los Recursos Humanos, pero son insuficientes como para realizar un análisis solo basándose en ellas, ya que no desarrollan pertinentemente la conceptualización de la gestión administrativa operativa en sí, así como también no hace énfasis en las variables más relevantes de la operatividad en el manejo del personal, como las capacitaciones, la gestión por competencias, el clima laboral, la decisión de crear una estructura que proyecte el desarrollo de la empresa, entre otras.

### **Discusión**

Debido a que el alcance de estas definiciones se encuentra muy genérica y no está especializada, brinda una directriz sobresaliente de discusión al problema de investigación planteado que es la insuficiencia en el análisis de la gestión administrativa operativa en los Recursos Humanos. En la actualidad y desde hace un largo periodo de tiempo, la gestión administrativa emprende una serie de acciones encaminadas a la inserción de los Recursos Humanos como herramienta operativa de las organizaciones, pero varias de las posturas encontradas no hace énfasis en las

variables más relevantes que forman parte de estos procesos, como las capacitaciones del personal, la gestión por competencias, el clima laboral, la decisión de crear una estructura que proyecte el desarrollo de la empresa y que contribuya al mejoramiento continuo de la calidad mediante la gestión operativa del talento humano.

Es por tanto que es necesario realizar y analizar las siguientes preguntas: ¿Es suficiente el análisis del alcance teórico referido a la gestión administrativa operativa en Recursos Humanos?, ¿Se identifica plenamente las principales funciones desarrolladas en este ámbito, que aporte al desarrollo operativo de la empresa o institución?; Tratando de encontrar respuestas a estas preguntas, se procede a relacionar, disentir y confrontar las siguientes posturas:

Convertir los recursos humanos en recursos operativos de las organizaciones, permite generar nuevos procesos y procedimientos basados en objetivos claros y precisos. “Se debe lograr convertir las acciones empresariales en prioridades de recursos humanos. Para ello deberá conocer y hacer suya la operatividad organizacional, desarrollando métodos de trabajo para llevarlas adelante”. (Alles, 2011:26).

Las instituciones logran alcanzar sus metas mediante la implementación de sus objetivos, estos aplicados a través de una administración efectiva y eficiente de los recursos, entre los cuales el más importante es el Recurso Humano. Las organizaciones logran sus objetivos mediante la combinación efectiva y eficiente de sus recursos, para poner en práctica sus acciones. Uno de los recursos más valiosos que posee lo constituye el capital humano que prepara y lleva a cabo dicha acción. En términos sencillos, la forma en que una organización obtenga, mantenga y retenga sus recursos humanos equivale a un factor operativo decisivo de su éxito o fracaso. (Werther & Davis, 2008:1).

La administración operativa del capital humano requiere la habilidad de los gerentes para poder utilizar esos recursos de la mejor manera y afianzar las ventajas que favorece a la organización. El propósito de la administración del capital humano es el mejoramiento de las contribuciones productivas del personal a la organización en formas de que sean responsables desde un punto de vista operativo, ético y social. La administración de los Recursos Humanos implica coordinar la participación de individuos para el logro de los objetivos organizacionales. En consecuencia, los administradores de todos los niveles deben interesarse en dicha administración. Básicamente, todo administrador hace que se logren cosas a través de los esfuerzos de otros; esto requiere de una administración eficaz y estratégica de los recursos humanos. (Wayne, 2010:4).

La organización se hace más compleja a medida que crecen las demandas que se debe satisfacer. También depende de la coordinación en el cual los Recursos Humanos se hacen progresivamente especializados. “La disposición a contribuir con la organización significa, principalmente, la capacidad de sacrificar el control sobre la propia conducta en beneficio de una coordinación completa”. (Chiavenato, 2009:6). Es pertinente considerar aspectos esenciales de la administración operativa, en cuanto a los niveles de dirección se refiere, ya que partirá desde mismo punto, el nivel con el cual se diseñan y estructuran los niveles de jerarquización de los Recursos Humanos. “La administración positiva de los recursos conlleva a un nivel de dirección conformado por escuelas de jefes, tomando en cuenta distintos niveles de administrativos”. (Fayol, 1987:32).

Los Recursos Humanos existen para apoyar y prestar servicios a la organización, a sus gerentes y a sus empleados. Las dimensiones y el alcance de la gestión del talento humano, afecta también al tipo de servicio que se proporciona a los empleados, a los gerentes y a la organización y esta se ve reflejado en la evaluación de desempeño que se desarrolla dentro de ellas. La evaluación del desempeño es un sistema formal de revisión y evaluación del cumplimiento de las tareas a nivel individual o de equipo, y brinda a los empleados la oportunidad de aprovechar sus fortalezas y de superar las deficiencias identificadas, ayudándolos así a convertirse en empleados más satisfechos y productivos. (Wayne, 2010:7).

La creación de nuevas modalidades en el manejo del personal, requiere precisión al momento de desarrollar la estructura administrativa, puesto que el funcionamiento de ella generará coordinación en todos los niveles dentro de una organización. “La estructura administrativa y su coordinación reemplazaron varios aspectos básicos del funcionamiento en el manejo del personal, así como también el impulso central de desarrollo y estructuración de los recursos necesarios”. (Chandler, 1988:43). Así mismo el Talento Humano es considerado un sistema abierto y fluctuante, ya que influye sobre muchos elementos de la sociedad en general. “El área de administración de los Recursos Humanos han sufrido cambios profundos, viéndose afectadas por las fuerzas de la economía global”. (Werther & Davis, 2008:5). La conceptualización en el manejo de teorías clásicas sobre gestión del talento humano y la administración operativa, abre la mente a generar nuevas técnicas y herramientas con las cuales pueden ser aplicadas en el departamento de Recursos Humanos, estos mezclan aspectos importantes, con el objetivo de generar eficiencia en el manejo del personal.

La teoría clásica en la gestión de las relaciones humanas y la administración, tiene incluida a la labor del liderazgo individual y grupal, estos aspectos son esenciales en la gestión de las personas de acuerdo a su puesto laboral, con el cual se ven involucrados en el estilo y manejo de acuerdo a las labores que desempeñan. (Parker, 1941:44). Si bien no hay tendencias totalmente nuevas, el mundo marcha en una dirección en materia de calidad de vida que afecta las políticas operativas de los Recursos Humanos. “La realidad como detonante de cambios en la disciplina de Recursos Humanos muchas veces no parece tan “humanos” y solo parecen “recursos”. (Alles, 2011:26).

Vincular las prácticas del Talento Humano con la empresa, crean valor y define la misión y visión de las funciones propias de la gestión. La organización de los Recursos Humanos crea un proceso que asegura que las acciones operativas se concreten, desarrollando el potencial de las personas que integran una organización con los planes de la misma. Se busca lograr convertir las acciones operativas en prioridades de la gestión del Talento Humano, para ello tienen que desarrollar métodos de trabajo eficientes. “Para construir un sistema de medición en desarrollo humano que describa la operatividad, se necesita un modelo general que sirva de base, para ello se destaca un marco para organizar las ideas sobre los procesos en el capital humano”. (Kaplan & Norton, 2000:30).

La sociedad del conocimiento hoy en día es conocida como una herramienta operativa de gestión, ya que al manejar personas con funciones asignadas, requieren de cierta habilidad en la solución de problemas y trabajo en conjunto. “La gestión de las organizaciones y la sociedad del conocimiento tienen un impacto directo sobre las instituciones establecidas, ya que proveen



mecanismos de solución a problemas y conflictos que puedan suscitarse dentro de una empresa o institución” (Drucker, 2002:21).

Es pertinente considerar los sentimientos laborales del personal, ya que debe ser ponderado dentro y fuera de la empresa, teniendo en claro que el personal no es un máquina de producción continua, al contrario, es una persona que tiene sentimientos fuera y dentro de una organización, por lo que mantener un ritmo estable de productividad se consideraría como un éxito en la gestión operativa de los recursos humanos. La teoría de las organizaciones y las relaciones humanas, en su aplicación, generan una productividad considerable en el trabajador, ya que toma en cuenta el comportamiento dentro del puesto laboral; la lógica del sentimiento del trabajador denominado Hawthorner, se refiere a conducir conflictos dentro de las organizaciones de una forma que no genere afecciones en las relaciones interpersonales. (Mayo, 2004:62).

A partir de que se determina estos conceptos fundamentales para la organización, los Recursos Humanos deben acompañar a la operatividad general de la empresa a través de la implementación de procesos pertinentes. La gestión Administrativa en el Talento Humano es considerada una pieza diferenciadora de los negocios, por eso es indispensable un adecuado manejo interno de las principales funciones desarrolladas dentro de ellas. Una correcta política de los Recursos Humanos incluye necesariamente un planeamiento en todos sus aspectos, la incorporación o desvinculación de personas, el desarrollo de competencias y la adquisición de nuevos conocimientos, entre otras.

## **Conclusiones**

Con lo analizado en el presente artículo y tomando en cuenta parámetros específicos de la bibliografía consultada, se llega a concluir que es insuficiente el estudio y análisis del alcance teórico de las diferentes posturas que tienen expertos del área de Recursos Humanos en cuanto a gestión administrativa operativa se refieren, y por lo tanto no se identifican plenamente las principales funciones que direccionen a una organización inteligente, además que existe una falta de precisión en cuanto al análisis de este concepto, con lo cual la delimitación de las restricciones y políticas adoptadas no tienen estrecha relación con la formulación de las acciones operativas que se traza una empresa o institución.

La relación de una organización con su medio ambiente y la comprensión de sus acciones operativas, crean una posición que conlleva a un rendimiento superior en cuanto al manejo de los Recursos Humanos se refiere, dicho manejo tendrá pertinencia en la misma proporción en que se ejecutan las tareas planificadas en cada puesto de trabajo, en virtud a ello las evaluaciones de desempeño que se aplique a todo el personal permitirá tener mejores parámetros con lo cual la gestión administrativa operativa generará pautas que permita tener un manejo más eficiente de la organización. La gestión administrativa operativa de los Recursos Humanos es un plan o enfoque global que adopta una organización, con el objetivo de garantizar la contribución efectiva de su personal, que a su vez desarrolla el propósito de cumplir las acciones planificadas. La combinación eficiente de estas acciones exige a los directores o jefes combinar de manera conjunta los aspectos positivos de una planificación con una realidad, a través de la ejecución de sus tareas operativas.

## Referencias bibliográficas

- Alles, M. (2011) Dirección Estratégica de Recursos Humanos. 2da. Ed. Argentina. Granica.
- Blanco, A. (2007) Trabajadores Competentes: Introducción y reflexiones sobre la Gestión de Recursos Humanos por Competencias. 1era Ed. España. Esic Editorial.
- Chandler, A. (1988). Ensayos hacia una Teoría Histórica de las Grandes Empresas. 1era Ed. Estados Unidos. Harvard Business School.
- Chiavenato, I. (2009) Gestión del Talento Humano. 2da Ed. México. Mc Graw Hill.
- Dessler, G. & Varela R. (2009). Administración de Recursos Humanos. 3era Ed. México. Prentice Hall.
- Dolan, S. La Gestión para los Recursos Humanos: Preparando profesionales para el Siglo XXI. 2da Ed. España. Mc Graw Hill, 2003.
- Drucker, P. (2002) Gestión en la Sociedad del Futuro. 1era Ed. Estados Unidos. Harvard Business School.
- Fayol, H. (1987) Principios de la Administración Científica: Administración Industrial y General. 14va Ed. España. Ateneo.
- Gomez, L. & Balkin, D. (2008) Gestión de Recursos Humanos. 1era Ed. España. Prentice Hall.
- Kaplan, R. & Norton, D. (2000) Mapas Estratégicos para convertir los Activos Intangibles en Resultados Tangibles. 1era Ed. España. Symnetics.
- La Calle, G. (2016) Operaciones Administrativas de Recursos Humanos. 2da Ed. Colombia. Editex
- Martín, C. (2011) Gestión de Recursos Humanos y Retención del Capital Humano Estratégico. 1era Ed. España. Editorial de la Universidad de Valladolid.
- Mayo, E. (2004) Evaluaciones Críticas en Negocios y Gestión. 3era Ed. Estados Unidos. Harvard Business School.
- Parker, M. (1941) Administración Dinámica. 1era Ed. Estados Unidos. Publish America, 1941.
- Patiño, F. (2010) Administración, Gestión Organizacional y Procesos Administrativos. 2da Ed. México. Prentice Hall.
- Puchol, L. (2007) Dirección y Gestión de Recursos Humanos. 1era Ed. España. Ediciones Díaz de santos.

Riascos, S. (2011) Herramientas TIC como apoyo a la Gestión del Talento Humano, HTAGTH. Vol. 46:144-145.

Rodríguez, J. (2014) El Modelo de Gestión de Recursos Humanos. 3era Ed. España. Editorial UOC.

Ulrich, D. (2016) Recursos Humanos: Champions. 2da Ed. Argentina. Ediciones Granica S.A.

Ventura, B. & Delgado, S. (2003) Recursos Humanos y Responsabilidad Social Corporativa. 2da Ed. España. S.A. Ediciones Paraninfo.

Wayne, M. (2010) Administración de Recursos Humanos. 1era Ed. México. Prentice Hall

Werther, W. & Davis, K. (2008) Administración de Recursos Humanos. 2da Ed. México. Mc Graw Hill.