



## Una reflexión acerca de la importancia del recurso humano en el mundo organizacional

A reflection on the importance of human resources in the organizational world

Yovany Ospina Nieto\* 

<https://orcid.org/0000-0001-6578-3403>

### Resumen

Este capítulo reflexiona en torno al valor que representa el recurso humano en la organización y su fundamentación como elemento esencial para el direccionamiento estratégico. Un reconocido factor de competitividad en los recursos humanos; así hoy día se habla de capital intelectual, capital humano, potencial humano, todos referidos al papel que tiene el hombre en la organización, en la dimensión ética de la actividad empresarial y del trabajo profesional.

**Palabras claves:** Gestión, recurso humano, capital humano, ética empresarial.

\* Universidad Santiago de Cali  
Cali, Colombia

✉ [yovanyospina00@usc.edu.co](mailto:yovanyospina00@usc.edu.co)

### Cita este capítulo

---

Ospina Nieto, Y., (2020). Una reflexión acerca de la importancia del recurso humano en el mundo organizacional. En: Muñoz Joven, L.; Rodrigo Herrera, J.; Ospina Nieto, Y. & Jaramillo Rojas, C. (ed.). *La eticidad y la moralidad en la vida cotidiana* (pp. 60-92). Cali, Colombia: Editorial Santiago de Cali.

A reflection on the importance of human resources in the organizational world.

### **Abstract**

This reflection chapter aims to highlight some important notes that revolve around the value representing the human resources in the organization and its foundation as an essential element for the strategic direction. Human resources are a recognized factor of competitiveness; in this sense, nowadays one speaks about intellectual capital, human capital, potential capital, all referred to the role the man has in the organization and business ethics.

**Keywords:** human resource management, human capital, business ethics.

Una reflexión acerca de la importancia del recurso humano en el mundo organizacional

### **Descripción del problema**

El *management*, en su disposición de orientar los esfuerzos organizacionales ha respondido, desde su aparición al progreso de la articulación de la organización con su entorno; específicamente en las tensiones existentes entre las necesidades externas y la capacidad que deben tener las empresas para adaptarse a ella, de tal forma que desde su capacidad instalada puedan dar respuesta a las demandas del contexto. Al respecto, pueden citarse aspectos en relación que proponen la pretensión ética en las organizaciones.

Una reflexión acerca de la importancia del recurso humano en el mundo organizacional.

Inicialmente, Boulding, citado por Varela (2002) refiere “su articulación con el poder como coacción o capacidad de destrucción, y los elementos propios al poder integrador” (p. 12). Lo expuesto permite pensar “el management como vinculado a la gestión de un sistema particular con el objeto de lograr un objetivo determinado” (Rangel, 2007, p. 165). De esta forma las organizaciones deben tener una mirada a la gestión de personas, dado que la productividad y éxito empresarial, están íntimamente relacionados con la significación del concepto de *recursos humanos* (“Human Resources”) que fue identificado por Drucker en 1954 en su obra ya clásica *The Practice of Management*.

Drucker, hizo una descripción que se centró en la gestión de los recursos humanos (Human Resources Management o HRM) como una de las intencionalidades fundamentales de la administración. La *gestión de los recursos humanos* es un mecanismo organizacional mediante el cual se promueve la consecución de metas y la supervivencia; esto se convierte en un elemento fundamental para el mundo organizacional, dado que la fuerza del recurso humano, en cierto grado, dinamiza desde sus capacidades la creación de conocimiento, como un valor agregado que hace altamente competitiva a las empresas; esto a su vez, implica la valoración de los activos intangibles y la determinación del impacto que sobre el éxito organizacional, posee el capital intelectual (Sánchez, Gonzales, & Pérez, 2007). Agrega Sarur (2013). “El capital intelectual en una empresa, es un activo intangible que representa resultados benéficos para la misma” (p. 41).

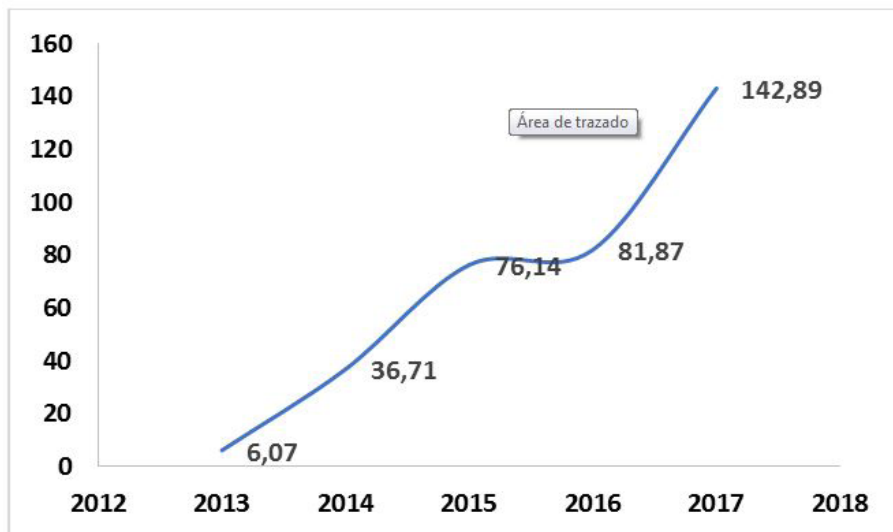
Advierten Archibold & Escobar (2015) que en este constructo emerge “el capital intelectual como elemento integrador de un sin número de activos intangibles” (p. 137), es precisamente en este capital, según los autores antes señalados donde se conforma tanto “el capital humano, el capital relacional y el capital estructural” (p. 137) en una organización. Con respecto a lo expuesto Booth (1998) sostiene que el capital intelectual, pone de manifiesto una relación con las habilidades de una empresa para disponer sus recursos

en nuevos escenarios competitivos, de tal forma que se vea obligada a algo más que solamente transformar nuevas ideas en productos y servicios.

Lo antes expuesto permite pensar la necesidad que tiene el mundo organizacional de gestionar de una forma adecuada su recurso humano, de tal forma que desde las capacidades individuales se puedan potenciar los intereses estratégicos de la organización; ello implica una mirada centrada en el desarrollo del sujeto que desde su condición humana, es capaz de transformar la realidad productiva, mediante la consolidación de una visión compartida que como pretensión fundamental tiene la consecución de los objetivos organizacionales (Senge, 1994). Un aspecto a tener en cuenta en la gestión del clima laboral es considerar al empleado como sujeto que brinda su fuerza laboral a cambio de una contraprestación y que no solo espera sentirse valorado en la organización sino que también pone en juego su subjetividad que demarca o crea diferentes tipos de liderazgo, que inevitablemente habrán de generar conflicto al momento de interactuar con sus pares o superiores demandando de la gerencia toda la atención necesaria para evitar que dicho conflicto impacte de manera negativa en el normal andar de la empresa.

En Colombia, en especial en el año 2017, la desvinculación laboral se elevó a un 143% de sólo un 6% que se registró en el 2013, lo que permite suponer un impacto en la fuerza laboral que, al percibir serias amenazas a su estabilidad por este fenómeno, puede afectar su desempeño de manera intencionada, ya sea por exceso de responsabilidades para mantenerse competente o, por el contrario, porque ya no se identifica con las causas que la llevaron a vincularse con la entidad conllevando a una reducción significativa en su productividad.

Una reflexión acerca de la importancia del recurso humano en el mundo organizacional.



*Figura 1. Crecimiento de la desvinculación laboral.*

**Fuente:** El Tiempo, Economía y Negocios 11 de junio 2018.

La situación antes presentada denota una gran preocupación, no solamente para el individuo que avizora un grado de incertidumbre frente a su quehacer laboral, sino que esto se convierte en una complejidad para el mundo organizacional, dado que el sujeto no se logra identificar con la practicas organizacionales. Ésto, sin lugar a dudas se convierte en una situación con un alto grado de complejidad ética, puesto que el sujeto termina deslegitimando su práctica, es decir, su acción que necesita de “la aprobación normativa para sus acciones políticas y sociales” (Van Dijk y Martin Rojo, 1998, p. 176).

Subyacen así dos condiciones, la legitimación y la deslegitimación de la acción que ponen al sujeto en el dilema ético de la voluntad y el poder. Van Dijk y Martin Rojo refieren una contradicción entre el hacer y el discurso

que construye el sujeto en la acción que desarrolla desde la cotidianidad. En esta perspectiva “un dilema ético es una situación donde los principios morales que guían la conducta no permiten determinar de manera evidente lo correcto o incorrecto ante dos posibles cursos de acción” (Ruíz, Cantú, Ávila, Gamboa, Juárez, De Hoyos & De la Vega, 2015, p. 90). Lo antes expuesto, en la consideración de la sin-razón económica que ha generado...

Una sociedad excrescente cuyo desarrollo es incontrolable, que ocurre ya sin relación con su auto-definición, donde la acumulación de efectos va mano a mano con la desaparición de las causas. Que resulta en una congestión sistémica bruta y en su malfuncionamiento causado por hipertelia –por un exceso de imperativos funcionales, por una suerte de saturación (Baudrillard, 1993, p. 31).

Resulta importante entonces analizar detenidamente la forma en que las personas perciben las nuevas directrices que han de tomarse para mantener la competitividad de las organizaciones, y que en muchos casos conllevan al despido de empleados incluso de manera masiva, con el fin de preparar el terreno de la mejor manera para garantizar la adaptación de la fuerza laboral y su permanencia de las empresas.

Al respecto Navarro (2013) dice que:

La persona es y será siempre fin en sí misma y portadora de valores, caracterizada por la dependencia y la diversidad, cuya centralidad se define por la capacidad para vivir una vida buena, virtuosa, según la razón práctica. De este modo, la persona está por encima de sus propias capacidades, pues ella misma es como la medida de todas las capacidades (p. 27).

Una reflexión acerca de la importancia del recurso humano en el mundo organizacional.

Finalizando con el abordaje del área de recursos humanos, resulta conveniente la revisión del modelo integrador que, desde las perspectivas universalista, contingente, configuracional y contextual, se propone para explicar la complejidad a que se enfrenta en la actualidad la dirección estratégica de esta área (Alcázar, Fernández y Sánchez, 2004).

En resumen, el modelo propone lo siguiente:

Una relación positiva y significativa entre el factor humano y las prácticas a través de las cuales se gestiona con el desempeño organizacional. “El valor de las personas reside en el capital humano, entendido como el conjunto de habilidades y conocimientos de que dispone la organización” (Alcázar, Fernández y Sánchez, 2004, p. 43)

## **Desarrollo teórico**

Antes de construir una mirada ética de la gestión del recurso humano en la organización se requiere precisar que los individuos en el contexto laboral tienen que ser capaces de reconocer sus capacidades y potencialidades de tal forma que las puedan poner al servicio de la organización; sin embargo esto, a su vez, implica una apuesta para las organizaciones que tienen que empezar a privilegiar temas como la productividad, la eficacia y la eficiencia, en esta nueva forma de entender el papel que tiene el sujeto en la cotidianidad de las tareas que le han sido asignadas.

La gestión del capital humano coloca el desarrollo humano como una prioridad dentro de las organizaciones, dejando de ser visto como un costo para ser considerado una inversión. Así se habla hoy día de capital humano, capital intelectual, potencial humano, talento humano, todos referidos al papel que tiene el hombre en la organización.

Una correcta gestión del capital humano es fundamental para las organizaciones, porque esta significa un mayor grado de eficiencia, efectividad, eficacia y compromiso por parte de los trabajadores y por ende mayor productividad.

En su “Teoría del Campo” Lewin (1936) citado por Chiavenato (2000), afirma que “el comportamiento humano no se puede entender por fuera del entorno o ambiente que le rodea, sobre el cual influye y por el cual es influenciado, en un intercambio continuo de fuerzas que se retroalimentan, este entorno lo conforman su familia, los grupos sociales que integra, el medio ambiente en el que se encuentre, y el lugar en el cual desempeña una actividad económica o trabajo, siendo este último una empresa en la mayoría de casos” (p. 23). Esta cuestión puede resolverse en los procesos sociales; en las organizaciones están determinados por la relaciones personales y comunicacionales que definen la cultura y, a su vez, son propios de los procesos sistémicos abiertos que deben mantener el equilibrio entre las influencias provenientes del mundo externo y las exigencias y necesidades internas (Evan, 1976).

El bienestar laboral y la cultura organizacional están encadenados, pese a que tienen algunas diferencias; por ejemplo, la cultura expone la forma como los trabajadores perciben algunas características de la organización: el manejo de los conflictos, la actitud a la innovación o el fomento al trabajo en equipo; mientras que el bienestar o satisfacción es un concepto evaluativo y trata de responder qué siente el empleado, como da manejo del conflicto o las prácticas de supervisión (Robbins, 1994).

Una variable ética en el comportamiento organizacional es el control, y la cultura organizacional es una forma muy sutil e implícita de control; se supone que las personas se comportarán de acuerdo con valores interiorizados, lineamientos y espíritu organizacional. “Desarrollar el control necesario en las organizaciones puede variar de normas implícitas



Una reflexión acerca de la importancia del recurso humano en el mundo organizacional.

a intentos directos por influir en el comportamiento por medio de objetivos, políticas y reglas” (Kast, 1988, p. 545).

González & Parra (2008), connotan la importancia del estudio de la cultura organizacional a partir del análisis de los factores, clima organizacional, motivación y liderazgo, para la transformación empresarial y logro de los objetivos organizacionales encaminados al mejoramiento de los resultados productivos y financieros. No distante de Chiavenato (2000) que, en su libro *Administración del Recurso Humano*, expone:

Dado que las organizaciones están compuestas por personas, el estudio de éstas constituye el tema básico en el análisis de las organizaciones y especialmente en el de la ARH. Pero, aunque las organizaciones están compuestas por personas y éstas necesitan incorporarse a las organizaciones para lograr sus objetivos, esta alianza no siempre resulta fácil. Las organizaciones son diferentes entre sí y lo mismo ocurre con las personas. Las diferencias individuales hacen que cada quien tenga sus propias características de personalidad, sus aspiraciones, valores, actitudes, motivaciones, aptitudes, etc. Cada persona es un fenómeno multidimensional sujeto a la influencia de una enorme cantidad de variables (p. 45).

Desde la perspectiva ética, el plan estratégico que desarrollen los administradores del *talento humano* debe tener no solo el recurso, sino la capacidad de manejar las diferentes situaciones, partiendo de la estructura organizacional que conlleve a la consecución de los objetivos comunes. En consecuencia, la cultura organizacional constituye un activo que contribuye a la implantación de la estrategia de la empresa (Andrade, 1991), que distingue a una organización de otra y orienta sus decisiones. En este mismo sentido, posibilita la creación de un ambiente de coordinación para facilitar el proceso de toma de decisiones y la planeación de objetivos claros para su cumplimiento.

Kozlowski e Ilgen (2006), consideran a los equipos como sistemas multinivel (nivel individual, de equipo y organizacional) orientados a los procesos relevantes de la organización que se apoyan en el clima y la cultura de la empresa.

El comportamiento moral existe siempre en una relación de intercambio entre los individuos y la organización. El individuo ingresa a la organización cuando espera que su satisfacción sea mayor que sus esfuerzos personales. La organización espera que la contribución de cada individuo sobrepase los costos de tener personas en la organización; la organización espera que los individuos contribuyan con más de lo que ella les brinda (Chiavenato, 2000). Sin embargo, los cambios en el entorno devienen por las fuerzas generadas de cada una de las variables que la representan y, a su vez, estas producen cambios internos en la cultura organizacional según el grado de incertidumbre percibido por los colaboradores en sus actividades laborales. En este sentido se tiene que la incertidumbre se erige como el principal problema de las organizaciones complejas, a la cual la gerencia debe responder con acciones de tipo estratégico para la consecución de los propósitos organizacionales (Oreja y Yanes, 2003).

Para Chiavenato (2000) cuando a un sujeto le surge una necesidad, ésta rompe su estado de equilibrio y le produce un estado de tensión o insatisfacción, que le lleva a emprender acciones o comportamientos que le liberen de la inconformidad y el desequilibrio; si el comportamiento o las acciones emprendidas son eficaces, el individuo logrará satisfacer la necesidad y recobrar el estado de equilibrio.

Para Linares (2010), las alianzas y encubrimientos son otros factores organizacionales de estrés en el trabajo. Las alianzas son un fenómeno conflictivo en los grupos y se dan cuando se trata de perjudicar a un miembro del equipo o a varios de ellos. Una forma de conflicto se desarrolla cuando dentro del grupo se forman subgrupos que tienen intereses diferentes a las

Una reflexión acerca de la importancia del recurso humano en el mundo organizacional.

metas comunes del equipo original. Existen diversas razones por las que las personas deciden no integrarse de forma sana en los equipos. Podrían ir desde intereses de desarrollo personal-individual hasta sentimientos negativos, como la envidia hacia otros miembros. Ello produce una competencia desleal y perjudicial para el desempeño.

### **Productividad moral**

En relación a la productividad Ahumada (1987) refirió:

La productividad del trabajo es un importante elemento para estudiar cambios en la utilización del trabajo, analizar la movilidad ocupacional, proyectar los requerimientos futuros de mano de obra, determinar la política de formación de recursos humanos, examinar los efectos del cambio tecnológico en el empleo y desempleo, evaluar el comportamiento de los costos laborales, comparar entre los países los avances de productividad y estudiar muchos otros problemas económicos (p. 23).

Drucker (1973) indicó que “la productividad supone efectividad y eficiencia en el desempeño individual y organizacional: la efectividad: es el logro de objetivos y la eficiencia es alcanzar los fines con el mínimo de recursos” (p. 69). En este sentido, debe seguirse a Gutiérrez (2010), quien manifiesta que “la productividad tiene que ver con los resultados que se obtienen en un proceso o sistema, por lo que incrementar la productividad es lograr los mejores resultados considerando los recursos empleados para generarlo” (p. 21). Esto es en relación a la comprensión de la eticidad y la moralidad en la organización.

Generalmente la productividad se puede medir por la división de los resultados contra los recursos, los resultados se miden en las unidades fabricadas, unidades vendidas o servicios prestados, por otro lado,

los recursos se miden por la cantidad de trabajadores, por las horas-máquina y por el tiempo utilizado, entre otros. La productividad se mide eficientemente cuando se valoran adecuadamente los resultados y los recursos.

Koont, Weihrich y Cannice (2012), consideran que:

La productividad es la razón aritmética de producto a insumo, dentro de un tiempo determinado con la debida consideración de la calidad. De tal forma no solo tiene que ver con los números sino más bien con la calidad del producto o servicio final, ya que de nada sirve tener un tiempo record en la elaboración de un producto si al final este no es de la mejor calidad, repercutiendo esto en los insumos de la empresa (p. 14).

Para Martínez (2007) la productividad se puede describir como:

Un indicador que refleja qué tan bien se están usando los recursos de una economía en la producción de bienes y servicios; traducida en una relación entre recursos utilizados y productos obtenidos, denotando además la eficiencia con la cual los recursos humanos, capital, conocimientos, energía, etc. son usados para producir bienes y servicios en el mercado (p. 87).

Lo mencionado anteriormente, conlleva a considerar a la productividad como una herramienta correcta en la cual se modifican y utilizan los recursos para cumplir con los resultados establecidos por la organización.

## **Eficacia**

La palabra eficacia viene del Latín *efficere* que, a su vez, es derivado de *facere*, que significa hacer o lograr. Es el valor que resulta de las unidades

Una reflexión acerca de la importancia del recurso humano en el mundo organizacional.

o actividades planeadas sobre las unidades totales realizadas (Gutiérrez, 2010, p. 21). La eficacia medirá los esfuerzos relevantes que deben llevarse a cabo en una organización, además busca incrementar y mejorar las habilidades de los trabajadores y generar programas en los que puedan desempeñarse bien.

Según Fleitman (2007) “la eficacia mide los resultados en función de los objetivos que se han propuesto, presuponiendo que esos objetivos se cumplan de manera organizada y ordenada sobre la base” (p. 98). La eficacia está dada por el grado de cumplimiento de los objetivos previstos en su diseño, usualmente se presenta a una forma de planificación como el marco lógico, en la cual se establece la jerarquía de objetivos: general, específicos, metas y actividades (OIT, 2008).

En consecuencia, emerge el bienestar social como una realidad de igualdad vista por Amartya Sen (1982) como una capacidad básica que difiere de los modelos utilitaristas que relacionaban este concepto con el de felicidad y con el de explotación de bienes primarios, que según Sen (1982) padecen del:

Defecto fetichista de ocuparse de los bienes, y aunque la lista de bienes se especifica de un modo amplio e inclusivo, abarcando derechos, libertades, oportunidades, ingresos, riqueza y las bases sociales de la propia estima, sigue ocupándose de las cosas buenas, en vez de lo que suponen esas cosas para los seres humanos (p. 368).

Lo expuesto implica un reconocimiento de la realidad del sujeto que desde su desarrollo individual es capaz de desarrollar su potencial humano mediante la búsqueda permanente de sus propósitos, de su bienestar y libertad (Sen, 1990). Allí, la respuesta de Nussbaum y Sen, considerando aquí el desarrollo humano, es que tiene que mirarse más a la creación de las condiciones y posibilidades para superar la pobreza y la desigualdad; ello implica desarraigar las miradas utilitaristas que pueden emerger

en el mundo del trabajo, implica centrar la atención en el crecimiento económico, lo que hace que emerja una consideración ética, en tanto se precisan los esfuerzos organizacionales en el desarrollo de las capacidades del talento humano de los sujetos que ponen, a su vez, todo su potencial humano al servicio de los objetivos organizacionales.

Al respecto, Amartya Sen (citado por Urquijo 2007) ha explicado las limitaciones del enfoque utilitarista al señalar los siguientes aspectos:

Por ejemplo, los principios utilitaristas, se basan en última instancia, sólo en las utilidades, y aunque por el camino puedan tenerse muy en cuenta los incentivos, es la información sobre la utilidad la que se considera a la larga la única base correcta para evaluar la situación o para evaluar actos o normas. En versión clásica del utilitarismo, tal como la formula Jeremy Bentham, la utilidad es el placer, la felicidad o la satisfacción y, por tanto, todo gira en torno a estos logros mentales. Algunas cuestiones potencialmente, que son aspectos de la calidad de vida que no se reflejan de manera suficiente en las estadísticas del placer, no pueden modificar directamente una evaluación normativa en una estructura utilitarista. Sólo pueden desempeñar un papel indirecto a través de su influencia en las cifras de utilidad (es decir, únicamente en la medida en que puedan influir en la satisfacción mental, el placer o la felicidad) (Urquijo, 2007, pp. 50-51).

Lo expuesto se convierte en una construcción utilitarista que solo se concentra en la utilidad de los sujetos, sin importar la forma como se distribuye dicha utilidad; emerge así, un modelo agregado del utilitarismo que no le interesa, –ni es sensible a– la distribución real de las utilidades, ya que solo se fija en la utilidad total de todas las personas consideradas en su conjunto. Esto hace que se caiga en un reduccionismo insensible frente al verdadero sentido del sujeto; de esta forma se observa una limitación de la ética utilitarista. ¿Qué comportamiento es explicable? Nussbaum y Sen (1996) aseveran que:

Una reflexión acerca de la importancia del recurso humano en el mundo organizacional.

Este es un resultado sorprendente, por lo que se refiere a Aristóteles. Porque es obvio que él no solo era defensor de una teoría ética basada en las virtudes, sino también defensor de una descripción objetiva única del bien o florecimiento humano. Se supone que esta descripción es objetiva en el sentido de que se le puede justificar mediante referencia a razones que no se derivan sólo de las tradiciones y prácticas locales, sino más bien de los rasgos humanos que subyacen en todas las tradiciones locales y que se pueden encontrar en ellas, ya sea que se les reconozca o no de hecho en esas tradiciones. Aristóteles evidentemente creía que no había ninguna incompatibilidad entre fundamentar una teoría ética en las virtudes y defender la singularidad y objetividad del bien humano (Nussbaum-Sen, 1996, p. 320).

Nussbaum muestra un dilema ético, dado que centra la mirada en el sujeto que labora; ello implica, revisar necesariamente la forma como el individuo es capaz de construir, en su propia realidad objetivada del mundo del trabajo, una experiencia subjetiva, en la que él es capaz de fundar un proyecto de vida, es decir, la manera como la actividad que le es asignada permite su desarrollo en la misma cotidianidad, específicamente en su puesto de trabajo, de esta forma la persona en su actividad laboral es capaz de arraigar e imaginarse un proyecto de vida.

Lo expuesto significa un gran desafío, no solamente para el individuo. Hay dos condiciones sustanciales para tal fin, una que tiene que ver con una realidad intrínseca que se construye desde las capacidades humanas, lo que implica entender la forma como el individuo es capaz de agenciar su propia condición humana; y la segunda, al respecto Sen (2000) refiere que la “persona que actúa y provoca cambios y cuyos logros pueden juzgarse en función de sus propios valores y objetivos, independientemente de que los evaluemos o no en función de algunos criterios externos” (p. 35).

En este sentido, *la agencia de los individuos* emerge como una realidad que favorece el desarrollo, desde las libertades individuales, esto a su vez, garantiza la agencia de las personas. Ello tiene una alta implicación ética; dado que se antepone a las expectativas de vida los intereses organizacionales. De esta forma el mundo organizacional se pregunta cómo pasar de la administración del recurso humano a la gestión del mismo, ésta es una condición muy particular y necesaria del *management*. Al respecto Navarro (2013) refiere que se trata de revisar “una concepción que aparece distanciada de las preocupaciones éticas que exigen mirar más allá de los mercantilismos arraigados, tanto en la esfera pública como en la privada” (p. 13).

En este sentido se precisa hacer un especial énfasis sobre el nivel de satisfacción que vive el sujeto en la organización y cómo la orientación de diversas maneras de gestionar el talento humano en una organización contribuyen a la consolidación del clima organizacional, hasta el punto que se puede convertir bien sea en un vínculo o un impedimento para el buen desempeño en la organización. Los factores intrínsecos y extrínsecos de la organización influyen sobre el ejercicio de los empleados o miembros de la organización y dan forma al contexto en que la organización se desenvuelve.

La satisfacción laboral y el desempeño laboral constituyen la base de un buen funcionamiento organizacional, de tal forma que ambos factores sirven de referencia acerca de cómo los individuos deben llevarse dentro de la organización para que estos se desempeñen de manera efectiva.

### **Satisfacción laboral**

La satisfacción en el trabajo es una percepción estudiada especialmente por tres disciplinas: la psicología, el estudio de los recursos humanos y



Una reflexión acerca de la importancia del recurso humano en el mundo organizacional.

la economía. El enfoque acogido en la psicología hasta la actualidad ha intentado revelar la razón de tener diferentes niveles de satisfacción entre los empleados que ejecutan la misma labor, la cuestión principal es saber lo que los empleados piensan sobre su empleo. Mientras que los recursos humanos han centrado sus esfuerzos en la indagación de beneficios y circunstancias para salvaguardar a los empleados satisfechos y, por tanto, a desplegar mayores tasas de productividad en las organizaciones ya que se supone que los empleados satisfechos son más productivos. La base de su enfoque es la cuestión de lo que se puede ofrecer a los empleados en términos de remuneración y otros servicios para hacerlos más felices y más satisfechos. En el caso de la economía, la contribución se basa en la evaluación de los factores del empleo que componen esta noción de satisfacción (Morales, Magaña y Surdez, 2007).

El constructo sobre satisfacción laboral se desplegó durante el siglo pasado y ha demostrado su importancia en el ámbito de las organizaciones. En la actualidad sigue siendo el protagonista de una amplia cantidad de investigaciones en todo el mundo, sin embargo no ha aparecido hasta el momento un modelo que pueda explicar en su totalidad el constructo, inclusive siguen apareciendo investigaciones y estudios que proponen variables que pueden influir en este.

Si bien es cierto que el capital intelectual se considera como un activo de la empresa, existe otro enfoque indispensable en la competencia y sostenibilidad de la misma. El talento humano que proviene de las personas que laboran para la organización termina expresando la principal estrategia de competencia y sostenibilidad, entendiendo que los colaboradores son quienes producen, dirigen e interactúan en los negocios, es decir, las organizaciones tienen razón de ser (moral y valores) por las personas que participan en ella. Al respecto Servan-Schreiber (citado por Martínez, 1999) sostiene que el *management* emerge como una actividad creadora

que incorpora la empresa para “organizar el talento [...] es el medio por el cual los cambios sociales, económicos, tecnológicos y políticos, todos los cambios humanos, pueden ser racionalmente organizados y extendidos al cuerpo social” (p. 30).

Según lo anterior, emerge la gran responsabilidad de la gerencia específicamente, en la administración del recurso humano; lo indica Rangel (2007) cuando agrega que la “misión se sustenta en una función o tarea (de hecho, mucho más, en una serie de funciones o tareas) que deben realizar con el fin de aportar al logro de los objetivos de la organización” (p. 167). Es así como las empresas se ven en la necesidad de potencializar el talento de los colaboradores e incorporar nuevos, pretendiendo innovación, competitividad y productividad. Al respecto Chiavenato (2008) expresa:

Con la globalización de los negocios, el desarrollo tecnológico, el fuerte impacto del cambio y el intenso movimiento en busca de la calidad y la productividad en la mayoría de las organizaciones, surge una elocuente prueba de que la gran diferencia y la principal ventaja competitiva de las empresas proviene de las personas que trabajan en ellas. Las personas son las que conservan el statu quo existente, y son las que generan y fortalecen la innovación (p.9).

### **Gestión del recurso humano**

En la actualidad, dentro de las empresas, se deben aplicar las estrategias para hacer más productivo y especializado el talento humano, de tal modo que se generen condiciones que aumenten la rentabilidad económica y posibiliten las oportunidades de competir con productos innovadores que cumplan con las características del mundo globalizado, pues se ve inmersa la necesidad de involucrar elementos de capacidad, de innovación y talento humano, hasta el punto que García-Tenorio (2007) afirma

Una reflexión acerca de la importancia del recurso humano en el mundo organizacional.

que “es necesario que los encargados de la planificación del personal intenten identificar los factores externos que afectarán a la organización y calcular el impacto de dichos cambios en la planificación estratégica de recursos humanos” (p. 164). Para tal fin se precisa el fortalecimiento en la formación empresarial, que instruyan al colaborador no solo en el desarrollo de su función dentro de la organización, sino que además lo motiven a la construcción y superación de sus objetivos personales, al respecto Montoya y Boyero (2016) advierten que:

Es importante destacar que el recurso humano se constituye en un elemento fundamental que da validez y uso a los demás recursos, en este sentido el personal de la organización puede desarrollar habilidades y competencias que le permitirán que la ventaja competitiva de la empresa pueda ser sostenida y perdurable en el tiempo, posibilitando así que pueda hablarse de la construcción de un recurso humano inimitable, único y competitivo en la corporación (p. 3).

Haciendo referencia a lo anterior se precisa la necesidad que tiene la empresa de establecer una adecuada planificación del recurso humano, en tanto que pueda desarrollar plenamente su capacidad como estrategia organizacional para la consecución de los objetivos planteados. Al respecto, García-Tenorio (2007) sostiene que esta planificación del recurso humano “es la capacidad que tiene una organización de administrar de forma eficiente la oferta y la demanda de personal” (p. 85).

Con respecto al objetivo de esta planificación del recurso humano ésta se enfoca hacia la consolidación de una carrera profesional de los colaboradores que vean en la organización una oportunidad para potenciar plenamente sus sueños y metas; refiere González (2005), que esto equivale a “los sueños de las personas, sus deseos de crecer y llegar lejos en la estructura organizacional, de acuerdo con sus capacidades” (p. 47).

## Capacidades

Las empresas se ven obligadas a diseñar e implementar estrategias enmarcadas en la mejora continua del recurso humano, como elemento fundamental que dinamiza las diversas prácticas organizacionales para la consecución de los objetivos que se ha planteado la organización. Con respecto a lo anterior Stadler (2007) identificó cuatro principios para una sostenibilidad de las empresas, específicamente en los que refieren a : i) la explotación de los recursos y capacidades existentes, y la exploración de otros nuevos; ii) las empresas que ya tienen un negocio acreditado, deben empezar a buscar nuevos horizontes, es decir, diversificar su cartera de negocios; iii) las empresas deben aprender de sus errores y asegurarse de no repetirlos; y iv) las empresas no deben hacer cambios radicales.

Haciendo referencia a lo mencionado Porter (1991) menciona que “los recursos no son valiosos en sí, son valiosos porque permiten a las organizaciones desarrollar actividades” (p. 108).

Con respecto a lo anterior refiere Sen (1993) que la capacidad es un término que favorece la comprensión plena del desarrollo que el individuo va construyendo en la ejecución de sus tareas cotidianas, ello implica una apuesta por el proyecto de vida que de una u otra manera va perfilando el sentido de lo que se hace, es una humanización de la actividad laboral; por esta razón el autor en mención agrega que:

El término no es muy favorable por el histórico capacidad *Brown*, que encarecía determinadas parcelas de *tierra* –no seres humanos– sobre la base firme de que eran bienes raíces que “tenían capacidades”. Quizá se hubiera podido elegir una mejor palabra cuando hace algunos años traté de explorar un enfoque particular del bienestar y la ventaja en términos de la habilidad de una persona para hacer actos valiosos, o alcanzar estados para ser valiosos. Se eligió esta expresión para representar las

Una reflexión acerca de la importancia del recurso humano en el mundo organizacional.

combinaciones alternativas que una persona puede hacer o ser: los distintos funcionamientos que se pueden lograr (Sen, 1993, p. 30).

Con lo expuesto, Sen centra su atención en el nivel de vida, como una realidad que debe estar vinculada al desarrollo humano, esto implica una nueva mirada de la calidad de vida, que, a su vez, no es igual a las riquezas, a los bienes que se tenga, entre otros. De esta forma emergen las capacidades como elementos claves para la vida humana; dado que implica una reflexión de la acción humana; en tanto que dignifica al sujeto y lo potencia hacia la consecución de sus sueños, ideales y a la satisfacción de sus necesidades, es con referencia a este aspecto donde cobra sentido para Sen (1982) la capacidad como una interpretación de “las necesidades como capacidades básicas. Esta interpretación de las necesidades y los intereses está frecuentemente implícita en las exigencias de igualdad. A este tipo de igualdad la llamaré ‘igualdad de capacidad básica’” (p. 368). En correspondencia a lo señalado por el autor, emerge Nussbaum (2012) quien considera que la “protección de ámbitos de libertad tan cruciales que su supresión hace que la vida no sea humanamente digna” (p. 52).

Por lo tanto, las capacidades permiten la implementación, la coordinación, además de la combinación, de un grupo de diferentes recursos desde diferentes procesos organizativos para alcanzar un fin (Grant, 1991). Con respecto a lo antes mencionado agrega que en la teoría de los recursos y capacidades se ha mencionado que “es una de las piedras angulares para forjar la ventaja competitiva en las organizaciones, considerando la heterogeneidad de las capacidades y recursos en cada compañía; enfatizando en la flexibilidad de los procesos organizacionales como respuesta al entorno dinámico” (p. 137).

A su vez, las prácticas rigen el desarrollo de las capacidades de la organización a través de la continua transformación de los recursos intangibles estratégicos (Eisenhardt y Martin, 2000). También Nussbaum (2007) agrega que:

La capacidad para establecer un contrato, y la posesión de las capacidades que hacen posible el beneficio mutuo en la sociedad resultante, no son condiciones necesarias para ser un ciudadano dotado de dignidad y que merece ser tratado con respeto en un plano de igualdad con los demás (p. 35).

En consideración a lo expuesto se pone de manifiesto la necesidad que tiene el ser humano de tener vínculos afectivos que de una u otra manera le dan un sentido distinto a la vida humana de tal forma que, como propósito, se determina el concepto de justicia y no solamente el de felicidad que, a su vez, se convierte en parte de la primera; esto se refiere, específicamente al grado de responsabilidad que tiene el sujeto, en lo que respecta al desarrollo de las oportunidades que va construyendo en la reciprocidad y el encuentro con los otros. Otro asunto no menos importante es el que tiene que ver específicamente con la afiliación que es una capacidad que Nussbaum (2012) identifica como:

Poder vivir con y para los otros, reconocer y mostrar preocupación por otros seres humanos, participar en diversas formas de interacción social; ser capaz de imaginar la situación de otro. (Proteger esta capacidad implica proteger las instituciones que constituyen y promueven estas formas de afiliación, así como proteger la libertad de expresión y de asociación política); Que se den las bases sociales del auto respeto y la no humillación; ser tratado como un ser dotado de dignidad e igual valor que los demás. Eso implica introducir disposiciones contrarias a la discriminación por razón de raza, sexo, orientación sexual, etnia, casta, religión y origen nacional (p. 54).

## **Talento humano**

Dentro de las organizaciones se deben aplicar las estrategias para hacer más productivo y especializado el talento humano, generando así condiciones que aumenten la rentabilidad económica, posibiliten las oportunidades de

Una reflexión acerca de la importancia del recurso humano en el mundo organizacional.

competir con productos innovadores que cumplan con las características del mundo globalizado. Al respecto Mejía-Giraldo; Bravo-Castillo y Montoya-Serrano (2013) dicen que “el talento humano no debe ser visto como una cualidad individual, sino como una cualidad estructural de las organizaciones empresariales” (p. 3); los mismos autores advierten que en el talento humano convergen diferentes perspectivas empresariales que buscan el desarrollo pleno del sujeto que labora, “como cualidades innatas e independientes de las condiciones y de las funciones desempeñadas en su puesto de trabajo” (p. 3).

Tomando como referente la “Era de talento”, donde no es suficiente el capital y la tecnología, para mantener vigente la organización en un mundo globalizado, son necesarios los elementos de capacidad de innovación y talento humano, basados en una formación empresarial y teniendo en cuenta a su vez la motivación emocional (Mejía-Giraldo, Bravo-Castillo y Montoya-Serrano, 2013).

El cambio tecnológico influye hoy en el crecimiento económico de las economías mundiales, de allí se debe gestionar el diseño de los procesos internos de las organizaciones, de tal manera que el sector se desarrolle, siendo directamente proporcional la generación, distribución, transacción y transformación del conocimiento. Con respecto a esto se precisa que “el talento humano requiere una transformación cultural, que le permita definir estrategias enfocadas en las personas, a fin de que propendan por el desarrollo de sus talentos y habilidades personales, lo que implica cambiar modelos mentales, operativos y estratégicos” (p. 74) que, en favor de la organización, permiten la consecución de los objetivos y/o metas planteadas. Drucker (1990) afirma que: “lo importante del conocimiento es su capacidad para producir riqueza” (p. 6). Es preciso indicar, que el talento humano, es el activo más valioso que puede llegar a tener una organización, sobre todo en este mundo competitivo, cada vez más exigente y demandante y algunas veces cruel; pero en definitiva quienes logran potencializar

este factor, triunfan y se mantienen vigentes en este entorno globalizado, económicamente hablando. Al respecto agrega Chiavenato (2009) que se está construyendo una nueva mirada de los sujetos en la organización “ya no como un recurso de la organización, como objetos serviles o simples sujetos pasivos del proceso, sino fundamentalmente como sujetos activos que toman decisiones, emprenden acciones, crean innovaciones y agregan valor a las organizaciones” (p. 8).

### **A manera de conclusión**

Un asunto de gran relevancia es el que tiene que ver con las motivaciones que tiene el sujeto para la ejecución de sus acciones; de esta forma emergen diversas particularidades e impulsos que hacen que los seres humanos desarrollen actividades que les han sido encomendadas o que de una u otra manera piensen en la consecución de propósitos de vida; por esta razón, Nussbaum (2012) se mostrará de acuerdo en el papel que tienen las emociones para encaminar a las personas a tener ciertas afinidades frente determinados objetos esto, a su vez, se legitima en el:

(...) apego por cosas y personas externas a nosotras y a nosotros mismos, y sentir duelo por su ausencia; en general, poder amar, apenarse, sentir añoranza, gratitud e indignación justificada. Que no se malogre nuestro desarrollo emocional por culpa del miedo y la ansiedad defender esta capacidad, a su vez, ciertas formas de asociación humana que pueden demostrarse cruciales en el desarrollo de aquella (p. 54).

Lo expuesto por Nussbaum tiene una implicación en lo que respecta a la autosuficiencia racional que busca transformarse en una *techne* innovadora de la existencia humana; cuyo objetivo es el control de las pasiones; lo que la autora denomina contingencia interna; además de aquellas situaciones



Una reflexión acerca de la importancia del recurso humano en el mundo organizacional.

externas que pueden ser desfavorables y contingentes para el sujeto. De esta forma emerge *la razón práctica* cuya pretensión fundamental es: “poder formarse una concepción del bien y reflexionar críticamente sobre los propios planes de la vida. (Esto implica una protección de la libertad de conciencia y de la observancia religiosa)” (Nussbaum, 2012, p. 54). La autora refiere que esta capacidad es “simplemente una lista de sugerencias, estrechamente relacionadas con la lista de las experiencias comunes de Aristóteles” (Nussbaum, 1993, p. 265); esto a su vez, se convierte en un componente fundamental del sujeto político porque construye su desarrollo humano desde las decisiones prácticas que toma para la consolidación de una manera de estar y ser en el mundo; por esta razón Nussbaum (1987) advierte que esta es “la tarea de los acuerdos políticos es a la vez amplia y profunda” (p. 6).

La razón práctica es una actividad según la excelencia; tal cual como lo señalaba Aristóteles cuando hacía alusión al concepto de *eudaimonia*; en tanto que genera en el individuo sueños, proyectos que de una u otra manera hacen que él se sienta pleno y realizado; al respecto Nussbaum (2003) refiere que esta capacidad: “la lista como de composición abierta y sujeta a revisión” (p. 42). Desde una visión positiva la satisfacción contribuye a que los individuos estén más complacidos con sus realidades de trabajo, y la apertura al cambio cumple un doble papel al asociarse con la satisfacción y apuntar a su desempeño. Esto indica que, si las organizaciones desean empleados que den mucho más y que cumplan con las normas definidas, es necesario que se preocupen porque el personal esté satisfecho y abierto al cambio.

Otra conclusión importante, es la relacionada al contenido de la tarea, ya que un trabajo con contenido es aquel que permite al empleado sentir que su labor sirve para algo, que tiene utilidad en el conjunto del proceso en que se desarrolla y para la sociedad en general, y que además le ofrece la posibilidad de desarrollar y aplicar sus conocimientos y capacidades.

En el mundo de las organizaciones, existen gran cantidad de puestos en los que el trabajo reside en la repetición de una serie de tareas cortas y repetitivas, carentes de significado para el sujeto que las realiza, que, a menudo, excluyen la totalidad del proceso o, incluso, la finalidad de su propia tarea.

Se puede concluir además que la dirección del recurso humano, tiene en sus manos un objeto que le brindará unos resultados que no son el final del proceso, por el contrario son el inicio de un plan de intervención transversal que comprenderá toda la organización tanto de los equipos de trabajo como a los individuos, permitiendo así que concuerden los comportamientos y desempeños que se esperan en toda la organización según los resultados de los participantes en el todo el proceso. Se entiende que los procesos sociales están determinados por las relaciones personales y comunicacionales de cada individuo, las cuales, deben mantener el equilibrio entre las influencias provenientes del mundo externo y las exigencias y necesidades internas; todo depende de la perspectiva del colaborador, entre mejor sea el estímulo positivo, la respuesta facilitará la cooperación para la consecución de los objetivos propios y organizacionales; o por el contrario, conllevará a la alteración de la planeación, generando no solo pérdidas a la organización sino malestar individual, que podría conllevar alteraciones psicológicas. No es una tarea fácil, pero aquí es donde se deben manejar las diferentes variables para encontrar un equilibrio en manos de quien tiene a su cargo esta misión en la organización.

Los factores psicosociales están determinados por cada persona en su relación con el medio organizacional y social; una adecuada gestión del trabajo bajo programas de capacitación según la necesidad, aspectos organizacionales y ambientales que garanticen el bienestar y la salud (tanto física, psíquica o social) del colaborador van a ser determinantes en cómo este perciba la importancia de su labor en la organización; entre más satisfecho se encuentre, mayor será el vínculo que facilite desarrollar

Una reflexión acerca de la importancia del recurso humano en el mundo organizacional.

estrategias para alcanzar los objetivos propuestos. La satisfacción laboral produce importantes aspectos vinculados con los empleados y las organizaciones, todo radica en la experiencia del empleado y el impacto que produce en la organización. Cuando un individuo tiene la percepción de que su trabajo es reconocido, que se le brinda una serie de beneficios, y las condiciones de trabajo son adecuadas, estos se esfuerzan por mantener este estímulo permanentemente, al desenvolverse efectivamente según sus habilidades y trayectoria basada en el conocimiento propio y adquirido en los procesos de formación.

Adicionalmente es fundamental la guía que la organización les brinde, los agentes que hacen posible la satisfacciones de los colaboradores deben contar con la capacidad y autonomía suficiente para mantener el equilibrio con su grupo de trabajo, no solo es proporcionar la información para desarrollar la estrategia sino hacer parte activa de ella, potenciando las capacidades individuales y grupales; éstas prácticas promueven la adhesión positiva de los colaboradores al sentirse respaldados ante las diversas situaciones. El capital humano es el generador del valor de la empresa y su acertada gestión va a conllevar al aumento de la productividad en el trabajo.

## Referencias Bibliográficas

- Ahumada, I. (1987). *La productividad laboral en la industria manufacturera nivel y evolución durante el periodo 1970-1981*. México: Secretaría de Trabajo y Previsión Social.
- Andrade, H. (1991). Cultura Organizacional, administración de recursos simbólicos y comunicación. En: *La comunicación en las organizaciones*. Collado, Fernando. México: Trillas.
- Archibold, W. y Escobar, A. (2015). Capital intelectual y gestión del conocimiento en las contralorías territoriales del departamento del Atlántico. *Revista Dimensión Empresarial*, vol. 13, núm. 1, pp. 133-146
- Baudrillard, J. (1993). *The Transparency of Evil*. New York: Verso.
- Booth, Robert (1998). *The measurement of intangible assets. Management accounting*. EUA.
- Calderón Hernández, G. (2004). Gerencia del talento humano en el sector público: análisis en entidades públicas de Manizales, Pereira y Armenia. *Cuadernos de Administración*, 17 (28), 71-90.
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de Recursos Humanos*. 5a ed. Bogotá: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2008). *Gestión Del Talento Humano*. México D.F.: McGraw-Hill/Interamericana Editores.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión Del Talento Humano*. Mexico, D.F.: McGraw-Hill.

Una reflexión acerca de la importancia del recurso humano en el mundo organizacional.

Davis, K. y Newstrom, J. (1999). *Comportamiento humano en el trabajo*. México: McGraw Hill.

Druker, P. (1973). *Management: Task, Responsibilities, Practices*. Nueva York: Harper y Row.

Druker, P. (1990). *El ejecutivo eficaz*. Buenos Aires: Editorial Sudamericana.

García Tenorio, J. (2007). *Fundamentos de dirección y gestión de recursos humanos*. Madrid: Thomson.

Evan, W. M. (1976). *Organization theory structures. Systems and environments*. New York: J. Wiley and Sons.

González, R. (2005). *Creando valor con la gente*. México: Norma

González, J.J. y Parra, C. O. (2008). Caracterización de la cultura organizacional. Clima organizacional, motivación, liderazgo y satisfacción de las pequeñas empresas del valle de Sugamuxi y su incidencia en el espíritu empresarial. En: *Pensamiento y Gestión*. Diciembre, núm. 25, pp. 40-57.

Grant, R. (1991). *The resource-based theory of competitive advantage implication for strateg.*

Gutiérrez, H. (2010). *Calidad Total y Productividad*. México: McGraw-Hill

Kast, F. y Rosenzweig, J. (1988). *Administración en las organizaciones: enfoque de sistemas y contingencias*. México. McGraw-Hill.

Koont H., Weihrich H. y Cannice M., (2012), *Administración, perspectiva global yempresarial*. México: McGraw-Hill.

- Kozlowski, W. J. y Ilgen, D. R. (2006). Enhancing the effectiveness of work groups and teams. En: *Psychological science in the public interest*. vol. 7, no 3, pp. 77-124.
- Lewin, K.; Lippitt, R. y White, R. K. (1939). Patterns of aggressive behavior in experimentally created social climates. *Journal of Social Psychology*. 10, 2, pp. 271–301.
- Linares, L. (2010). *Cómo evitar la tensión en el ambiente laboral. Trabajo y estrés*. México. Editores Mexicanos Unidos.
- Martín, F.; Romero, P. y Sánchez, G. (2004). Integración de las perspectivas universalista, contingente, configuracional y contextual en la investigación en dirección estratégica de los recursos humanos. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 10 (2), pp. 29-54.
- Martínez, E. R. y Mas, M. (2007). *Competitividad, crecimiento y capitalización de las regiones españolas*. España: Fundación BBVA.
- Mejía-Giraldo, A.; Bravo-Castillo, M. y Montoya-Serrano, A., (2013), El factor del talento humano en las organizaciones. *Ingeniería Industrial*, 34 (1), pp. 2-11.
- Montoya Agudelo, C. y Boyero Saavedra, M. (2016). El Recurso Humano Como Elemento Fundamental para la Gestión de Calidad y la Competitividad Organizacional. *Revista Científica "Visión de Futuro"*, 20 (2), pp. 1-20.
- Navarro, Á. G. (2013). Ética del desarrollo humano según el enfoque de las capacidades de Martha Nussbaum. *Phainomenon*, 12 (1), 20-28.

Una reflexión acerca de la importancia del recurso humano en el mundo organizacional.

Nussbaum, M. C. (1993). "Non-Relative Virtues: An Aristotelian Approach". En: Nussbaum, Martha C. y Sen, Amartya, *The Quality of Life*. Oxford y Nueva York: Oxford University Press y The United Nations University, pp. 242-269.

Nussbaum, M. y Sen, A. (1996). *La calidad de vida*. México: Fondo Cultural Económico.

Nussbaum, M. C. (2003). "Capabilities as Fundamental Entitlements: Sen and Social Justice", *Feminist Economics*, vol. 9, n° 2-3, pp. 33- 59.

Nussbaum, M. C. (2007). *Las fronteras de la justicia. Consideraciones sobre la exclusión*. Barcelona: Paidós.

Nussbaum, M. C. (2012). *Crear capacidades. Propuestas para el desarrollo humano*. Barcelona: Paidós.

Oreja, J. R. y Yanes, V. (2003). El entorno empresarial en función de la incertidumbre percibida. Aplicación de un modelo cognoscitivo. En: *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*. Vol. 19, no 3, pp. 247- 27

Porter, M. (1991). Towards a dynamic theory or strategy. *Management Journal*, 12: 95-117.

Rangel, M. S. (2007). De los conceptos de administración, gobierno, gerencia, gestión y management: algunos elementos de corte epistemológico y aportes para una mayor comprensión. *Universidad & Empresa*, 9 (13), pp. 155-194.

- Robbins, S. (1994). *Comportamiento organizacional: conceptos, controversias y aplicaciones*. México: Prentice Hall.
- Ruvalcaba, F.; Selva, C. y Sahagún, M. (2014). *Satisfacción laboral: una revisión teórico-histórica de su investigación*. Recuperado 05 de mayo del 2019 de: 75. <https://bit.ly/2Lxk7Un>
- Sánchez, S. y Herrera, M. (2016). Los recursos humanos bajo el enfoque de la teoría de los recursos y capacidades. *Revista de la Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, XXIV (2), 133-146.
- Sarur Zanatta, M. S. (2013). *La importancia del capital intelectual en las organizaciones*.
- Sen, A. (1982). *Choice, Welfare and Measurement*. Oxford: Blackwell.
- Sen, A. (1993). “Capability and Well-being”, en M. Nussbaum y A. Sen (eds.) *The Quality of Life*. Oxford: Clarendon Press.
- Sen, A. (2000). *Desarrollo y Libertad*. Barcelona: Planeta.
- Stadler, C. (2007). The 4 principles of enduring success. *Harvard business review*: 62-72.
- Urquijo, M. (2007). El enfoque de las capacidades de Amartya Sen: Alcances y límites. Tesis Doctoral sustentada en la Universidad de Valencia. Recuperado de: <https://bit.ly/2Z6piTm>



Una reflexión acerca de la importancia del recurso humano en el mundo organizacional.

Van Dijk, T. y Martin Rojo, L. (1998). “Había un problema y se ha solucionado. La legitimación de la expulsión de inmigrantes ilegales en el discurso parlamentario español”. En: Martin Rojo, L. y Whittaker, R. (Dir.). *Poder decir o el poder de los discursos*. Madrid: Arrecife, Ediciones de la UAM.

Varela, E. (2002). El management estratégico y el poder en las organizaciones. *Universal Eafit*, (126), 9-30.