

# ADMINISTRACIÓN DEL TALENTO HUMANO: EVOLUCIÓN TEÓRICA SIGLO XX

---

ADMINISTRATION OF HUMAN TALENT: TWENTIETH CENTURY  
THEORETICAL EVOLUTION

ADMINISTRAÇÃO DE TALENTOS HUMANOS: SÉCULO XX EVOLUÇÃO  
TEÓRICA

VERWALTUNG VON HUMAN TALENT: TWENTIETH CENTURY  
THEORETISCHER EVOLUTION

Recepción: 02/03/2015  
Evaluación: 06/05/2015  
Aceptación: 06/06/2015

*Ricardo Santos Martínez<sup>1</sup>*  
Fundación Universitaria Juan de Castellanos

## RESUMEN

Este trabajo tiene como objetivo realizar un recorrido analítico de las teorías desarrolladas en el siglo XX alrededor del tema del talento humano, su evolución y desarrollo en el mundo empresarial moderno. El corpus consistió en develar por una parte las principales teorías desarrolladas por los expertos, las escuelas de pensamiento administrativo que acogieron y desarrollaron propuestas teóricas para un mejor manejo del recurso humano, revisando la normatividad, el trabajo asalariado, el área funcional y la prospectiva en Latinoamérica. Los resultados del análisis indican que el talento humano en las organizaciones se ha visto fortalecido gracias a su evolución positiva y a la profundidad con el que se ha investigado, sobre todo al final del siglo XX y principios del siglo XXI. Se concluye que ciencias como la psicología, la antropología, la sociología, la administración y otras han aportado significativamente al desarrollo y evolución de este factor de producción de las organizaciones.

**Palabras clave:** Talento humano, origen, evolución, teorías, escuelas.

---

<sup>1</sup> Maestría en Educación de la Universidad Santo Tomás de Bogotá (2011). Especialista en Gerencia de Mercadeo de la Universidad UNIBOYACÁ (1998). Administrador de Empresas de la Universidad UNIBOYACÁ (1992). Docente de Contaduría Pública Universidad Juan de Castellanos (2013). Miembro comité editorial revista "Desarrollo, Economía y Sociedad" Facultad de Ciencias Sociales y Económicas (JDC). Miembro del grupo de investigación FRANCHESCO VILLA, del programa de Contaduría Pública (JDC). Correo electrónico: rsantos@jdc.edu.co.

## ABSTRACT

This work aims to conduct an analytical tour of the theories developed in the twentieth century around the theme of human talent, its evolution and development in the modern business world. The corpus consisted of one part unveil major theories developed by the experts of management thinking schools that hosted and developed theoretical proposals for better management of human resources, reviewing regulations, wage labor, the functional area and foresight in Latin America. The results of the analysis indicate that human talent in organizations has been strengthened thanks to the positive performance and the depth with which it has been investigated mainly in the late twentieth century and early twenty-first century. We conclude that sciences such as psychology, anthropology, sociology, management, and others have significantly contributed to the development and evolution of this factor of production organizations.

**Keywords:** Human talent, origin, evolution, theories, administrative schools.

## RESUMO

Este trabalho tem como objetivo fazer um curso de análise das teorias desenvolvidas no século XX em torno do tema do talento humano, a sua evolução e desenvolvimento no mundo empresarial moderno. O corpus consistiu desvendar um lado, as principais teorias desenvolvidas por especialistas, escolas de pensamento de gestão que acolheram e desenvolveram propostas teóricas para uma melhor gestão de recursos humanos, revisão dos regulamentos, o trabalho assalariado, a área funcional e previsão América Latina. Os resultados da análise indicam que o talento humano nas organizações foi reforçado graças ao seu desenvolvimento positivo ea profundidade com que foi investigada, especialmente no final do século XX e início do século XXI. Conclui-se que as ciências como a psicologia, antropologia, sociologia, administração e outros têm contribuído significativamente para o desenvolvimento e evolução deste factor de produção das organizações.

**Palavras-chave:** o talento humano, origem, evolução, teorias, escolas.

## INHALTSANGABE

Diese Arbeit zielt darauf ab, einen analytischen Verlauf der Theorien im zwanzigsten Jahrhundert rund um das Thema menschliche Talent, seine Entwicklung und die Entwicklung in der modernen Geschäftswelt entwickelt zu machen. Der Korpus besteht einerseits die wichtigsten Theorien, die von Experten, Managementschulen Gedanken entwickelt enthüllen, die begrüßt und theoretischen Vorschläge für eine bessere Verwaltung der Humanressourcen entwickelt, die Vorschriften der Überprüfung, Lohnarbeit, der Funktionsbereich und Vorausschau Lateinamerika. Die Ergebnisse der Analyse zeigen, dass menschliche Begabung in Organisationen hat aufgrund seiner positiven Entwicklung und der Tiefe, mit der untersucht wurde, vor allem am Ende des zwanzigsten Jahrhunderts und Anfang des einundzwanzigsten Jahrhunderts verstärkt. Es wird festgestellt, dass Wissenschaften wie Psychologie, Anthropologie, Soziologie, Verwaltung und andere wesentlich zur Entwicklung und Evolution dieser Produktionsfaktor Organisationen beigetragen haben.

**Schlüsselbegriffe:** menschliche talent, ursprung, evolution, theorien, Schulen.

## INTRODUCCIÓN

A partir de la aparición del hombre, se vio la necesidad de algún tipo de organización que permitiera conseguir algunos resultados producto del trabajo individual como grupal, este primer tipo de organización se conoce como horda, con la visibilidad de un jefe al cual reconocían y seguían en la caza y recolección de alimentos para sobrevivir, para la época medieval estaba muy consolidado el concepto, conocido como sistema fabril de producción, este es el punto de partida para pensar científicamente en el papel del recurso humano como un elemento integrador de otros factores de producción tales como: el capital, las máquinas y herramientas.

La importancia del recurso humano para las organizaciones radica, precisamente, porque lo humano tiene múltiples dimensio-

nes, como ser: piensa, siente, aprende, desaprende, tiene potencial para generar ideas, emociones, comunica y, constantemente, necesita de motivación, incentivos, y salarios, en fin, el hombre es un ser complejo y dicha complejidad es necesaria para el desarrollo empresarial, tal como lo menciona Luhmann (1998):

Lo más decisivo es que la complejidad del ser humano solo puede desarrollarse en los sistemas sociales y que esta complejidad es utilizada, a la vez, por los sistemas sociales para extraer de ella, si se puede decir así, las acciones que abastecen las condiciones de la combinación social (p. 203).

Los gerentes y administradores de las organizaciones modernas deben conocer la evolución y desarrollo del factor de producción

más importante de las empresas, el talento humano, precisamente para sacar el máximo provecho (en términos de productividad laboral) de la complejidad de ese ser humano, que integra la cadena de valor en toda organización.

Este artículo tiene su fundamento teórico en las diferentes escuelas del pensamiento administrativo desarrolladas a lo largo del siglo XX y siglo XXI, especialmente la escuela de las “relaciones humanas”, fundada por Elton Mayo, a partir del trabajo investigativo adelantado en la Western Electric Company, situada en Chicago en el barrio Hawthorne, y del cual lleva el mismo nombre, la investigación realizada por Mayo en el año 1932, se convirtió en el punto de partida de los demás desarrollos teóricos a lo largo del siglo XX.

El objetivo fundamental es visualizar en contexto, la evolución del talento humano como: un recurso fundamental e importante dentro de cualquier organización moderna que se constituya y/o opere en un mercado, concientizar a los gerentes, administradores, empresarios que una buena administración de este recurso significará mejores beneficios para la organización, enseñar a los futuros empresarios y administradores que, a pesar de la tecnología, el recurso humano sigue y seguirá siendo un factor indispensable para hacer empresa.

En la primera parte se presentan las teorías, sus autores y la aplicación real en las organizaciones como elemento evolutivo y en constante evolución, asimismo se presenta una evolución de la fuerza de trabajo dentro de las organizaciones, tanto públicas como privadas, y la prospectiva del factor humano dentro de la organización.

No se puede equilibrar o darle la misma importancia a todos los factores de producción, dado que prevalece lo humano sobre lo material, o sobre las máquinas, o la tecnología, y desde un enfoque gerencial y estratégico las buenas prácticas de RRHH se convierten, entonces, en el mejor aliado de la alta dirección; igualmente se necesita de un área de talento humano con funciones específicas y estrategias orientadas a toda la organización, tal como lo comentan los investigadores Vargas y Santos (2011) en su investigación: “Caracterización de las áreas de Recursos Humanos: Grandes empresas de Boyacá”, al mencionar:

El concepto de estrategia para esta investigación presenta la dicotomía de referirse a las grandes líneas de orientación empresarial, o de forma más puntual a los caminos prioritarios por los que deberá enrutarse el área de Recursos Humanos. De hecho debe existir una coherencia total, de manera que la estrategia de talento humano esté alineada con la estrategia corporativa de la organización (p. 26).

## ANTECEDENTES

Para encontrar los orígenes y evolución del talento humano dentro de las organizaciones del siglo XX, se requiere realizar una retrospectiva a los albores de la industrialización y de la aparición de la ciencia de administración de empresas, principios marcados por el desarrollo industrial de América y Europa; a la par que aparecían nuevas empresas, se acentuaba la necesidad de administrar bajo principios técnicos y científicos, las organizaciones, y el talento humano, o como en un principio se le denominó recurso humano.

La ciencia administrativa no se hizo esperar, los teóricos aportaron copiosamente: ideas, experimentos, hipótesis, leyes, teorías, innovaciones, y aplicaciones; relacionados con la psicología del trabajo, y posteriormente se incorporaron conceptos estratégicos que se han fusionado, poco a poco, a las políticas de la alta gerencia, haciéndola más participativa y humana, y dándole forma a partir de una estructura funcional.

La revolución industrial iniciada en Inglaterra a finales del siglo XVIII marcó un hito, cambió la producción agrícola, por una producción fabril o industrial, este movimiento pasó a otros países de Europa, pero especialmente a Norteamérica como producto de la colonización de esta por parte de Inglaterra; las naciones dejaron de lado el modelo agrícola por el industrial, tal como lo indica Toledo (2000):

Es claro que una vez que el trabajo agrícola pasó a un segundo término en los países capitalistas desarrollados de la época, la atención de los teóricos se

centró en el trabajo industrial. Asimismo, los clásicos y Marx dieron poca importancia al trabajo en los servicios, y al de los llamados cuellos blancos en las empresas (p. 18).

Con el inicio de la industrialización en Norteamérica, cuyo registro histórico se remonta a finales del siglo XIX, se empieza a consolidar el aparato productivo de la joven nación, necesitando para ello, un número de trabajadores como nunca se había visto en la historia industrial de Estados Unidos; hombres, mujeres e incluso niños hacían parte del movimiento obrero, que alineaban, en la llamada producción en serie, según Hobsbawm (2004) la revolución industrial fue la causa de este movimiento laboral, “La revolución industrial fue el estímulo para la creación de una fuerza de trabajo” (p. 99).

En estos comienzos de la industrialización, los nuevos empresarios no contaban con herramientas científicas para la administración del talento humano, la administración del recurso humano se gestionaba en forma empírica, la cual presentaba altos índices de arbitrariedad, visto a la luz de los desarrollos teóricos posteriores a esta época.

Por otra parte, se pensaba que las máquinas aliviarían las tareas de los trabajadores, sucedió exactamente lo contrario, el hombre fue esclavizado a una máquina, de acuerdo a lo comentado por Rómnd (2003):

Esperábamos que las máquinas aligeraran la carga de los hombres especialmente en las tareas de mayor penuria o más fastidiosas; ahora bien, en una

primera etapa, el taylorismo, al separar en etapas los movimientos y fraccionar los tiempos permitió el trabajo en cadena, que ha sometido al hombre a la máquina y desmenuzado el trabajo (p. 96).

¿Cuál fue el enfoque teórico que se suscitó a lo largo del siglo XX, que cambió el enfoque empírico por uno científico, en la administración del talento humano? ¿Cambió el concepto que tenía la gerencia del talento humano a principios del siglo XX, con relación a uno de los factores de producción (el humano)? y, ¿qué sucedió para que hoy se conciba el talento humano, como el factor más importante en la actividad industrial?

## EVOLUCIÓN TEÓRICA SIGLO XX

Los primeros estudios relacionados con la administración del talento humano, se centraron en el aspecto ontológico, y no como un factor de producción (economistas clásicos), fueron los psicólogos alemanes, a comienzos del siglo veinte que dirigieron los trabajos científicos en forma experimental a buscar la relación humana con el trabajo, el primero que aparece en el abanico de teóricos es Hugo Munsterberg, que se interesó por la psicología humana, en sus diferentes escritos manifiesta su interés por la naciente industria norteamericana y sobre todo por los postulados de la administración científica que dejaban de lado el factor humano y se concentraban en la parte ingenieril.

Munsterberg (1911) centra su inquietud investigativa, a partir de un seguimiento que hace a las teorías científicas de la administración que se estaban gestando en la escuela de la administración científica, al mencionar que se debía discutir algunos casos

antes de entrar a realizar una investigación experimental del talento humano. Se puede decir que este es el comienzo de varios estudios que van a consolidar, más tarde, toda una investigación alrededor del factor más importante para las empresas, a este movimiento investigativo se sumaron investigadores de varios países y posteriormente consolidaron toda una teoría alrededor del trabajo y de la fuerza de trabajo, a la cual se le ha denominado como “teoría de las relaciones humanas”.

Fueron las escuelas de psicología y los profesionales de la ciencia de la psicología que trabajaban en las industrias directamente, quienes se interesaron por el tema humano y social producto de la relación hombre-trabajo; con sus observaciones se preguntaban por los fenómenos producto de la triada: capital, máquinas y hombre, que los llevó a investigar y a utilizar el método científico, para dar respuesta a sus hipótesis y, por consiguiente contribuir a los desarrollos administrativos de sus empresas.

Continuando con el trazo epistemológico de la ciencia humana, la segunda investigación relacionada con el talento humano se ubica en la década de 1920, un experimento científico importante llamado HAWTHORNE, llevado a cabo en la empresa Western Electric Company situada en Chicago específicamente en el barrio Hawthorne, las directivas de la empresa delegaron a George Elton Mayo psicólogo industrial y sociólogo de profesión, nacido en Adelaida (Australia), para que realizara un estudio alrededor del elemento humano; la mayor motivación investigativa de Elton Mayo se centraba en el trabajador, y su relación con el trabajo y la empresa; Mayo coordinó todo el proyecto investigativo en sus diferentes fases, así:

La primera fase de investigación de Hawthorne es relatada por Marín (1992), en su libro *Sociología de la Empresa*:

Aislaron a un grupo de trabajadoras en un taller dedicado a montar relés (test-room), de forma que pudieran controlarse las variables físicas (luz, temperatura, humedad, etc.), sometiendo al grupo de trabajadoras a condiciones sociales de trabajo muy diversas (sistemas de salarios, pausas de descanso, duración de jornada, etc.) (p. 59).

¿Qué impulso a Elton Mayo a realizar dicha investigación sobre el talento humano? Indudablemente, fue el carácter mecanicista que representaba el talento humano en las primeras décadas del siglo XX; tal como lo menciona Klisberg (citado en Saldarriaga, 2008), cuando hace una mirada a los albores de la industrialización en Estados Unidos y el papel que representaba el talento humano para esa época:

Se mira al hombre dentro de la organización desde una óptica puramente mecanicista y lo ubica solamente como un medio o una herramienta que sirve a los fines productivos de la organización y que puede ser descartado en cualquier momento. El hombre es solo y únicamente un recurso para la producción (p. 143).

El anterior estudio es considerado por los expertos como el comienzo científico de las relaciones industriales, y en punto de partida para otras investigaciones que se desarrollaron a lo largo del siglo XX.

Santos (2013) menciona que la siguiente esfera del conocimiento fue indagar la parte cognitiva del ser humano, como un nuevo campo de exploración, estos estudios se

llevaron a cabo después de la segunda guerra mundial, cuando apareció el interés por auscultar más de cerca al trabajador, ya no como fuerza de trabajo, sino un ser con capacidades cognitivas:

Los teóricos empezaron a preguntarse ¿cómo una persona se percibe a sí misma?, ¿qué interpretación hace de sí y del medio en que vive?, ¿qué relación hace del mundo exterior, frente a creencias, esperanzas, mitos, ritos, opiniones, y temores?, estos interrogantes, dieron nacimiento a la teoría del comportamiento de los trabajadores, conocida como **comportamiento organizacional** (CO), los dos (2) exponentes más sobresalientes de esta época son: Kurt Lewin y León Festinger (p. 7).

Santos (2013), al citar a Idalberto Chiavenato (2003), menciona a Kurt en este tema, cuando dice:

Según la teoría de Lewin, el comportamiento humano depende de dos factores fundamentales:

1. El comportamiento humano se deriva de la totalidad de los eventos coexistentes en determinada situación. Las personas se comportan frente a una situación total (Gestalt) involucrando hechos y eventos que conforman su ambiente.
2. Estos hechos coexistentes tienen el carácter de un campo dinámico de fuerzas en donde cada hecho o evento se interrelaciona de modo dinámico con los demás para influir o dejarse influenciar por ellos. Este campo dinámico produce el denominado campo psicológico de cada persona: patrón organizado de las percepciones de un

individuo, que adapta su manera de ver y percibir las cosas al ambiente que lo rodea (p. 64).

Tal como lo presenta Lewin, el “campo dinámico” se traduce como el campo psicológico que poseen todos los seres humanos, y el medio social llamado “ambiente psicológico”, en esta simbiosis de estos dos elementos, se presentan las llamadas percepciones del individuo cuando entra en contacto con otras personas, que se experimenta cuando se traslada tal situación a la empresa, enfrentándolo a una realidad productiva a través de sus funciones u operaciones racionales.

Aquí se presentan unos elementos eco-sistémicos que afectan el comportamiento social de los trabajadores en las empresas, y que más adelante van a influir en el desarrollo de otras investigaciones del talento humano y su participación en las organizaciones. Estos elementos eco-sistémicos que afectan el comportamiento social de los empleados son: emocional, familiar, compañerismo, eco-sistémico, tecnológico y jerárquico.

En la década de 1930 a 1940, surge una corriente de investigadores que van consolidando la teoría del talento humano, y a su vez dirigen la mirada al estudio del concepto del **liderazgo**, y su relación con el ambiente interno y externo de la organización. Taylor y Fayol no incluyeron en sus postulados científicos de la administración, el concepto de liderazgo, Urwick y Mooney como seguidores de la administración científica, trataron el tema levemente, porque en su momento no era importante para los niveles medios y operativos de la organización.

Para este período, el liderazgo cobra especial importancia y los teóricos lo estudian profusamente, tal como lo reseña María Teresa Palomo (2010), el liderazgo no es un tema académico de nuestros días, constituye un tema administrativo ampliamente desarrollado en los últimos 70 años:

La curiosidad por el tema del liderazgo no es algo propio de nuestros días, sino que ha sido ampliamente estudiado, y en especial desde el campo de la psicología social, así como de la psicología del trabajo y de las organizaciones y de ciencias afines. De hecho en 1940, Kurt Lewin y sus colaboradores empiezan a trabajar sistemáticamente en el tema (p. 21).

Palomo (2010) al citar a Benis, quien hace una reveladora afirmación, a finales de los años cincuenta, respecto del tema del liderazgo, dice:

De entre todas las áreas oscuras y confusas en psicología social, la del liderazgo lucha indudablemente por alcanzar el primer puesto. E, irónicamente, probablemente sea el liderazgo más que cualquier otro tópico en ciencias sociales, el tema que más se ha escrito, pero sobre el que menos se conoce (p. 21).

Las primeras teorías desarrolladas por los científicos de la psicología social, se basaban en el planteamiento que el liderazgo era algo inherente al individuo, que esta característica nacía con las personas, y simplemente, quien no la poseía en un determinado momento no era considerado líder.

Al anterior esquema, los expertos la llamaron “La teoría del gran hombre”, las especialistas académicas Marie Dalton, Dawn



G. Hoyle y Marie W. Wattz (2007) comentan al respecto:

La teoría del gran hombre, la primera de estas ideas en surgir, se basaba en la suposición de que hay quienes nacen para ser líderes y que asumirán ese papel en el momento oportuno. Esta teoría establece lo siguiente, esos individuos adquieren cierto tipo de personalidad por supuesto, educación o por el simple contacto con líderes prominentes (p. 291).

A continuación, se desarrollan otras teorías del liderazgo, adelantadas por Thomas Carlyle en el caso de la teoría de los rasgos de la personalidad, White y Lippitt con los estilos de liderazgo y la Teoría situacional de liderazgo por el Brasileño Bavelas.

En el caso de la teoría de los rasgos de personalidad, las académicas Marie Dalton, Hoyle y Wattz (2007) comentan cómo emergieron otras teorías, las cuales van a enriquecer el panorama epistemológico de la psicología social:

Los investigadores empezaron preguntándose si los líderes poseen determinados rasgos comunes; después estudian los rasgos físicos, de personalidad e inteligencia de algunos líderes destacados en el mundo empresarial, en la milicia, en la medicina y en otros campos. Examinaron la talla, el peso, el aspecto personal y psicológico, sin llegar a resultados concluyentes (p. 291).

Santos (2013) concluye que otras ramas de las ciencias sociales han contribuido al tema del liderazgo en forma positiva, al afirmar:

La administración y la psicología junto con otras ciencias han aportado al

desarrollo y consolidación de la teoría administrativa, como es el caso de la antropología, psicología y la filosofía, entre otras, que han permitido que el tema del liderazgo sea materia de estudio permanente, sobre todo en las organizaciones de orden mundial, en Colombia particularmente Avianca, Coltejer, Grupo Nutresa, Bavaria, entre otras han trabajado concienzudamente en el tema de liderazgo, porque ponen su confianza en los trabajadores y empleados como factor de desarrollo empresarial (p. 10).

Hacia los años 60, surge en Norteamérica otra pregunta investigativa relativa al factor humano, la **motivación**; y cómo el individuo se ve afectado positiva o negativamente de acuerdo a las circunstancias de modo y lugar, al ambiente y cultura empresarial, al grupo de trabajo donde se integra al trabajo, así como a otros factores: familiares y sociales, todas estas variables son analizadas por la denominada teoría motivacional; el principal exponente de esta escuela es Abraham Maslow, psicólogo norteamericano, quien centró sus esfuerzos al estudio de la psicología convencional.

Santos (2013) comenta que Abraham Maslow expone racionalmente lo que significa investigar en motivación, así:

Nuestra primera proposición afirma que el individuo es un todo integrado y organizado. Debemos tener en cuenta esta realidad experimental y teórica para hacer posible una teoría y experimentación consistentes de la motivación. En esta teoría dicha proposición significa muchas cosas concretas. Por ejemplo, significa que todo el indivi-

duo está motivado y no solo una parte de él (p. 13).

Maslow (1991) se interesó primero que todo en las necesidades fisiológicas de los trabajadores, logrando así un avance teórico en el tema motivacional y comportamental del individuo, al respecto señala:

En cierto sentido, cualquier estado orgánico que se plantee – sea el que sea – es ya de por sí un estado motivador. Las actuales concepciones de la motivación parecen asumir que un estado motivacional es un estado especial, peculiar, claramente diferenciado de otros acontecimientos del organismo (p. 8).

Maslow (1991), para ilustrar su teoría, evoca una pirámide donde ilustra una serie de pasos ascendentes, interdependientes, que la denominó la jerarquía de las necesidades, por las que debe pasar todo individuo cuando ingresa a una organización, así:

La dinámica de la jerarquía de las necesidades. En seguida surgen otras (y superiores) necesidades y estas dominan el organismo más que el hambre fisiológica. Y cuando estas a su vez están satisfechas, de nuevo surgen otras necesidades (todavía más superiores) y así, sucesivamente. Esto es lo que queremos decir cuando afirmamos que las necesidades humanas básicas están organizadas dentro de una jerarquía de relativa prepotencia o predominio (p. 25).

Santos (2013) presenta los cinco (5) niveles de la pirámide de las necesidades del hombre, elaboradas por Abraham Maslow, así:

**De las fisiológicas** se refiere a la alimentación, hace referencia al hambre, la sed, sueño, reposo, abrigo, hasta el deseo sexual, estas necesidades son básicas toda vez que un individuo a pesar de ser un ente holístico, si no tiene cubierta estas necesidades primarias así sea parcialmente, difícilmente, es una persona productiva o motivada; **las de seguridad:** relativas a la seguridad física del individuo, a una estabilidad emocional familiar y social, protección para él y su familia, ausencia de miedo, necesidad de una estructura de orden y de ley (político, las instituciones del estado); **de las sociales:** es la necesidad que tiene todo individuo de pertenecer a un grupo social, llámese agremiación, asociación, participar activamente en ellos, elegir y ser elegido como líder, en esta clasificación también está la aceptación que hagan los demás de un individuo, el amor fraternal; **de las de autoestima:** estas hacen referencia a cómo se ve a sí mismo el individuo, la auto percepción, el estatus, el prestigio y la consideración; **de las de autorrealización:** estas necesidades tienen que ver con el propio potencial de un individuo, para desarrollar como ser, y abarca las esferas de la producción musical, poética, literaria, en general, las artes, la estética, la filosofía, entre otras (p. 14).

Para la misma época, de los estudios realizados por Abraham Maslow, nace una teoría que va a integrar estructuras e individuos, reconocida como la teoría del comportamiento organizacional (CO), Stephen P. Robbins (2009) presenta los resultados como consultor e investigador empresarial, relativas al comportamiento organizacional:

Cuando pido a los gerentes que me expliquen sus problemas más frecuentes o molestos, las respuestas que me dan tienden a mostrar un tema común: casi siempre hablan de problemas con la gente. Se refieren a las pocas dotes para la comunicación de sus jefes, la falta de motivación de los subordinados, los conflictos entre los empleados de su departamento, la necesidad de superar la resistencia de los trabajadores, la reorganización del departamento y a otras preocupaciones similares (p. 3).

En ese orden de ideas, el comportamiento organizacional es el resultado de estudiar variables humanas y variables físicas en una organización, con el fin de que estas se integren en forma sistémica, para producir resultados óptimos; Robbins (2009) define el comportamiento organizacional como: “el estudio sistemático de los actos y las actitudes que la gente muestra en las organizaciones [...] El comportamiento organizacional también se interesa en la satisfacción en el trabajo, que es una actitud” (p. 4).

A la ciencia del comportamiento organizacional se le han adherido otras ciencias, especialmente las ciencias humanas, Eduardo Amorós (2007) hace un análisis de las ciencias que contribuyen al desarrollo del CO, así:

Una forma común de comprender el Comportamiento Organizacional consiste en analizar las disciplinas que fundamentan la ciencia del comportamiento, sus aportaciones y unidades esenciales de análisis. De acuerdo a esto se podría concluir que el Comportamiento Organizacional se ha adjudicado ideas, conceptos, métodos

y conclusiones de otras disciplinas, especialmente de la Economía, la Psicología y la Sociología, la Administración, la Política Social, las Relaciones Industriales, las Internacionales, y de la Ciencia de la Computación (p. 16).

Los estudiosos del comportamiento organizacional coinciden en afirmar, que los postulados y aplicaciones de esta teoría tardaron mucho en ser incorporados a los currículos de administración, desde su aparición, tal como lo mencionan Robbins y Judge (2009):

Hasta finales de la década de 1980, la currícula de las escuelas de negocios hacía énfasis en los aspectos técnicos de la administración, y se centraban en específico en la economía, contabilidad, finanzas y las técnicas cuantitativas. Los cursos sobre el comportamiento humano y las aptitudes de las personas recibían atención mínima en relación con los aspectos técnicos de la administración (p. 4).

Los gerentes empiezan a comprender mejor esta teoría, cuando, en sus prácticas empiezan a dejar atrás conceptos y aplicaciones de las teorías clásicas, e incorporan nuevos elementos relacionados con la integración del factor humano y las máquinas, denominada teoría behaviorista y desarrollada por Herbert Simón en un comienzo, hoy encontramos nuevos elementos que aportan a esta ciencia como: el trabajo en grupo, las neuronas espejo, los individuos pegamento, trabajos flexibles, entre otras, las cuales le permiten a los gerentes ser más competitivos.

Otra teoría importante en el desarrollo de la gestión del talento humano tiene relación

con la **cultura organizacional**, uno de los estudiosos es Goodenough (1971) con su antropología cognitiva, el objetivo de la investigación, como lo cita la investigadora Claudia María García Álvarez (2005), consiste en: “identificar las reglas y creencias para entender cómo los miembros de la cultura ven y describen el mundo” (p. 167).

La anterior teoría tiene su aplicación en los resultados específicos de los trabajadores; García (2005) comenta al respecto:

En últimas, el análisis cultural se centra en identificar cómo las personas entienden e interpretan su experiencia y cómo estos entendimientos se conectan con la acción; es comprender lo que se constituye en normal para un grupo de personas, en un proceso de negociación en que ciertas concepciones de mundo se naturalizan hasta constituirse en “la realidad” o lo “normal” para ese grupo de personas (p. 167).

Surge en Estados Unidos una teoría enfocada a obtener el máximo rendimiento de un trabajador, conocida como el *coaching ejecutivo*, el cual le permite desarrollar todo el potencial de un colaborador (trabajador), al frente del *coaching ejecutivo* se encuentra un mentor que identifica esas capacidades de cada uno de los trabajadores, para direccionarlos a un objetivo específico.

Ravier (2005) ubica los primeros desarrollos de la teoría del *coaching* en 1978, en el libro “Erhard Seminars Training”, relativo a la biografía de Werner Erhard, escrito por William Warrem Bartley.

Ravier (2005) define el *coaching* como:

De forma genérica podemos definir el coaching como una serie de técnicas y

procesos llevados a cabo por un profesional (coach) que ayuda a las personas a realizar mejor aquello que ya saben hacer, potenciando todas sus habilidades y descubriendo nuevas posibilidades. (p. 21).

La filosofía del *coaching* va más allá de dar una explicación de los puntos del pensamiento humano como aplicación al trabajo humano, es más bien una filosofía de la vida, como lo explica Ravier (2005):

Más bien deseo reconocer el valor de la filosofía práctica como uno de los fundamentos básicos del coaching, en cuanto se ha demostrado que la filosofía de la vida de una persona, o incluso de una empresa, es uno de los puntos pilares que determinan el desempeño y correcto desarrollo de los mismos (p. 27).

En opinión de Fernando Bayón (2010), la técnica del *coaching* se ha desarrollado principalmente en Estados Unidos, en especial en la disciplina del *basketball* y el *Football*, donde el *coach* observa a cada jugador, reconoce su potencialidad y ayuda a estos a encontrar ese potencial, para integrarlo al equipo y que funcione como un todo, es decir premia las individualidades pero a la vez los integra, para el logro de los resultados.

Esta teoría se ha difundido en todas partes del mundo, especialmente en Europa; Bayón (2010) muestra algunos resultados importantes del desarrollo en las compañías Europeas y Norteamericanas:

O’Connor recoge en su libro “How Coaching Works” que el 80% de las compañías europeas y el 90% de las del Reino Unido, utilizan el coaching.

Propone también una cifra de unos 70.000 coaches a nivel mundial y más de 200 organizaciones de formación de coaching (p. 188).

Con el desarrollo de la teoría cibernética propia de las máquinas como se le indilgó en un principio, pero luego, se encontró que no podía dejar de lado al hombre, se desarrolló una teoría en la que convergieran máquinas y humanos y emergió la teoría sistémica, producto de la complejidad de estas y el manejo “Just at time” de todos los recursos de la organización. Fritjof Capra (1998) presenta la situación industrial del momento:

A medida que las empresas industriales veían aumentar su complejidad con el desarrollo de nuevas tecnologías en química, electrónica y comunicaciones, sus administradores e ingenieros debían preocuparse no solo de gran cantidad de componentes individuales, sino también de los efectos provenientes de las muchas interacciones entre estos, tanto en los sistemas físicos como humanos. Así, muchos ingenieros y administradores de proyectos de grandes compañías empezaron a formular estrategias y metodologías que utilizaran explícitamente conceptos sistémicos (p. 93).

La anterior visión sistémica y de complejidad de los seres vivos, produjo una serie de investigaciones no solo desde la perspectiva de la ciencia de la física cuántica, de la matemática gestaltica, o de la biología, también de algunas ciencias sociales como la psicología y la administración, con planteamientos importantes para la aplicación de la administración del talento humano, tal es

el caso de los avances del desarrollo de la neurociencia.

Si se aplica el concepto sistémico a un todo, se tendrá que analizar que la empresa funciona como tal, es decir, se integran áreas, estructuras, máquinas y hombres, en un todo; este último elemento, el humano, se estudia ahora, desde el punto de vista del funcionamiento del cerebro y qué complejidades se dan, a partir de elementos fisiológicos y cognitivos, es aquí donde surge una serie de investigadores que va a trabajar el tema integral de hombre versus organización.

La primera tarea fue mirar cómo se aplicaban los estudios de la teoría sistémica de la administración, a los individuos y su función laboral desarrollada al interior de las organizaciones, así mismo su influencia en el círculo social y familiar, logrando significativos avances en el mundo empresarial, algunos ejemplos de empresas que han aplicado estas teorías, se evidencian en el caso de: Tesco en Irlanda, que es la tercera cadena de supermercados más grande del mundo; LEGO, empresa dedicada a la fabricación de juegos a través de piezas armables establecida en Dinamarca, estas compañías desarrollaron toda una filosofía alrededor de la productividad de los trabajadores, principalmente desarrollando sus habilidades de innovación, creatividad y trabajo en equipo.

Alfons Cornella (2011), en su libro “un equipo multidisciplinario”, expone una de las técnicas aplicadas, producto de la teoría mayor de la neurociencia, conocida como el trabajo multidisciplinario, y resalta cómo ha evolucionado el estudio, al mencionar: “Mientras las empresas de antaño podían confiar en la capacidad inventiva y la genialidad de grandes individualidades, ahora

tienen que apostar por equipos de innovación multidisciplinarios trabajando en permanente sintonía con el mercado” (p. 7).

Siguiendo con el desarrollo científico de las teorías del trabajador y su desempeño en las empresas, se encuentra el emprendido por los científicos de finales del siglo XX, Daniel Goleman y Howard Gardner de origen Norteamericano, ellos desarrollaron varias teorías, entre otras la inteligencia emocional y las inteligencias múltiples, y a partir de sus estudios, han aparecido otras teorías como la desarrollada por Cornella (2011), quien acuña el término de: persona pegamento, el cual definió como:

Individuos con gran inteligencia emocional para lograr la empatía y el compromiso (un estadio más allá de la simple implicación) de los diferentes miembros del grupo con los objetivos de cada proyecto. Como decimos, no hace falta que sea un experto en cada una de las diferentes disciplinas que dominan sus miembros, pero sí ha de poder contar con una visión global de cada área para tener una mayor sensibilidad hacia sus problemáticas específicas y para coordinarlos mejor a partir de sus respectivos potenciales (p. 11).

Por el mismo camino de los avances de la neurociencia, se encuentra otro elemento importante, desarrollado por un equipo de investigadores en Italia en cabeza de Rizzolatti (1996), con relación al individuo y su comportamiento dentro de las organizaciones, es el concepto de neurona espejo, comentado por el investigador Jeremy Rifkin (2014): “Las neuronas espejo permiten que los seres humanos –y otras especies animales– capten la mente de otros como si la

conducta y los pensamientos de esos otros fueran suyos” (p. 45).

Continúa explicando Rifkin (2014) que a estas neuronas espejo la comunidad científica ha empezado a llamar las “neuronas de la empatía”, Rizzolatti en su nuevo paradigma complementa: “nos permite captar la mente de otros, pero no mediante el razonamiento conceptual, sino por medio de la simulación directa. Sintiendo no pensando” (p. 45).

¿Cómo se aplica esta teoría al desarrollo empresarial?, lo explica en un aparte el investigador Cornella (2011):

La cuestión es que la creatividad y el compromiso no se pueden imponer por decreto desde arriba. Se ha de saber crear una cultura de la innovación en toda la organización desde la gestión del día a día, porque, una vez más, no podemos olvidar que no se innova tan solo en el producto final, sino que podemos y debemos innovar en todos los procesos de gestión de nuestra empresa. Y aquí es donde entran en juego las neuronas espejo (p. 14).

Una de las últimas teorías trabajadas para la administración del talento humano, es la referente a la gestión del conocimiento, un aspecto que está ligado a la organización y por supuesto al grado de interacción entre individuos, grupos (Stakeholders), y sociedad.

El investigador Mateo (2006) explica el término gestión del conocimiento cuando dice: “El conocimiento se asienta en dos pilares fundamentales, uno es investigación, desarrollo e innovación (I + D + i), que crea nuevos conocimientos y mejoras en otros ya establecidos, y el otro la enseñanza (E)

que transmite los conocimientos existentes[...] (p. 148).

En cuanto a la segunda parte planteada por Mateo (2006), la enseñanza pieza fundamental en cualquier organización, la define como:

La Enseñanza y la calidad de la misma es pieza crítica y clave en la evolución y desarrollo de toda sociedad. Repercute directamente en el comportamiento de los ciudadanos, en el nivel de formación y destreza de los trabajadores, en la competitividad de la economía, en la capacidad de atracción de inversiones, tanto del interior como del exterior, que se producen donde existe mano de obra experta y adiestrada, entre otras (p. 148).

Una organización que le apueste a la formación integral de sus trabajadores, tendrá más oportunidades de competir, en un mundo cada vez más competitivo y complejo.

## EVOLUCIÓN TEÓRICA DEL TRABAJO

No se puede deslindar la conceptualización de las teorías que dieron origen al estudio del hombre y su naturaleza fisiológica, psicológica y sociológica, con el desempeño laboral en las organizaciones, en ese sentido hay que realizar una mirada hacia las teorías del trabajo.

En un principio, el hombre busca la forma de recolectar frutos y semillas, cazar animales, entre otras actividades primarias, con el fin de sustentar su alimento y el de su familia, se asoció en algunas ocasiones para hacer frente a los peligros de la caza y la pesca, al mismo tiempo dividir tareas y fuerzas, estas actividades vistas desde la

antropología, no son otra cosa que la división del trabajo.

El trabajo, entonces, tiene una connotación social, porque el individuo vive en comunidad, aporta a esa comunidad, comparte socialmente y laboralmente en un ambiente cultural donde deja una impronta como ser y aporta con su labor al desarrollo de esa comunidad.

Pierre Rolle (1974), en el libro *Introducción a la Sociología del Trabajo*, afirma: “El trabajo es, por esencia, creador de riquezas, y representa en nuestra sociedad el papel de un principio de distribución de las rentas” (p. 43).

En palabras de Engels (2002), el trabajo es mucho más que generar riqueza, cuando afirma:

Lo es, en efecto, a la par que la naturaleza proveedora de los materiales que él convierte en riqueza, pero el trabajo es muchísimo más que eso. Es la condición básica y fundamental de toda la vida humana. Y lo es en tal grado que, hasta cierto punto, debemos decir que el trabajo ha creado al propio hombre (p. 5).

Al ser el trabajo un creador de riqueza, cobra mayor importancia la relación del hombre frente a los factores de producción como son las máquinas y herramientas y el capital financiero de la empresa, los sociólogos identifican este carácter fundamental, al establecer en dicha relación al recurso humano como el factor social productor de inmensa riqueza.

Por otro lado, todo trabajo debe tener un elemento inmerso en la actividad como tal, el producto de esa fuerza física o intelec-

tual, en el mundo moderno es sinónimo de remuneración, es decir todo trabajo es asalariado desde el punto de vista de la teoría económica, inclusive la legislación laboral de algunos países reza “a trabajo igual salario igual”, lo cual indica que en toda actividad productiva, llámese comercial, producción, ingenieril, inventiva, investigativa y otras, está presente el trabajo del hombre. Rolle (1974), en ese mismo sentido, plantea: “Así pues, la remuneración del trabajador está, en realidad, determinada por el contrato de trabajo y varía, a unidad de tiempo igual, con la cualificación que se le reconozca” (p. 283).

Por supuesto que en la relación laboral hay dos actores, el trabajador y el empleador, y ambos tienen deberes y responsabilidades compartidas, Rolle (1974) aclara esta relación así: “Su responsabilidad [trabajador]... es consecuencia de tal reconocimiento y representa una delegación de poder concedida por el empresario, la cual puede adoptar diferentes formas” (p. 283).

Estas responsabilidades del trabajador abarcan elementos cuantitativos y cualitativos como: el tiempo, las instalaciones, los equipos, y los elementos (herramientas) para realizar su labor, Rolle (1974) confirma esta situación al mencionar que:

En algunos casos se autoriza [empresario]... al trabajador a utilizar a su gusto su tiempo de trabajo, cuyo uso ha alquilado a la firma. Mas, aún: todo asalariado goza más o menos de esa libertad, ya que no puede ser vigilado durante toda la jornada ni en todas las determinaciones voluntarias de sus actos. Cada Trabajador resulta ser, en alguna medida, responsable de un factor

de producción que pertenece al empresario (p. 283).

El trabajo asalariado ha evolucionado a nuevas formas y relaciones obrero-patronales, inclusive se habla del fin del trabajo asalariado por múltiples factores económicos y políticas globales de empleo, ¿qué le depara el futuro al trabajo asalariado?, ¿qué viene en las relaciones obrero-patronales? Son interrogantes que se ven mezclados con el desarrollo tecnológico y nuevas formas estratégicas en la que la empresa moderna realiza su producción.

Alicia Garrido (2006), experta psicóloga del trabajo, manifiesta con relación a la evolución del trabajo asalariado que:

Las elevadas cifras de desempleo que acompañaron a la crisis económica de los años setenta, así como su persistencia incluso en períodos de recuperación de la economía fueron el detonante para que desde diferentes ámbitos surgieran voces que anunciaban la desaparición del trabajo asalariado (p. 20).

Y qué decir con la aparición de la computadora y sus aplicaciones, fue percibida como un agente perturbador que iba a desplazar la mano de obra de las factorías, hoy en día persiste en la retina de los trabajadores en todo el mundo, la misma sensación, la aparición de la robótica, la telemática y la informática, aplicaciones cibernéticas que en cierto sentido realizan tareas repetitivas las 24 horas del día, no descansan, no cobran horas extras, no tienen prestaciones, realizan tareas de alto riesgo, en fin, tareas que el ser humano no podría hacer.

Garrido (2006), al respecto, realiza la siguiente conclusión: “El desempleo comenzó a ser percibido de esta forma como un



fenómeno estructural y como la consecuencia inevitable del avance científico y tecnológico” (p. 20).

Al parecer, las predicciones de los expertos en cuanto al futuro del trabajo asalariado en pleno siglo XXI han quedado en vilo, toda vez que las estadísticas de desempleo entre los años 1970 al 2012, indican que no ha quedado relegado el trabajo asalariado, que los empleados no han perdido en su totalidad el empleo, que la cifra de desempleo se mantiene en un dígito, que la ciencia y la tecnología no ha desplazado de plano el trabajo humano, que lo que se ha detectado son cambios en las formas del trabajo, en las formas de producir, que el aparato productivo ha realizado ajustes a su modelo de producción.

Otra polémica planteada por la experta Alicia Garrido (2006) tiene que ver con la pérdida de la centralidad del trabajo, como agente desestabilizador del trabajo asalariado, “es decir, el trabajo asalariado ya no es el centro como origen de la identidad, y como vehículo de participación e integración social. En la sociedad salarial, el empleo cumple una serie de funciones más allá de unos ingresos económicos” (p. 22).

Esas funciones están relacionadas con la vida social producto del desarrollo e integración entre individuos que tienen puntos en común, igualmente el trabajo trasciende al seno de la familia, esta se ve afectada por los logros o éxitos del trabajador. Al interior de las empresas, el trabajador se alinea con las políticas, objetivos y metas propuestas por los dueños, el nivel que alcanza el individuo dentro de la organización lo vinculará socialmente con personas semejantes en niveles, estatus y niveles sociales.

Finalmente, el desmorone del mercado laboral, la interpretación que le dan los empresarios a la flexibilidad laboral, y el desbalance de los sistemas de protección social, por no decir la quiebra de las corporaciones financieras adscritas a la seguridad social, la desigualdad social en los países en vías de desarrollo, segundo y tercer mundo, la supercualificación de algunos trabajadores frente a la mano de obra no calificada o semicalificada, el modelo de contratación temporal, evidencian un cambio sustancial en la mano de obra asalariada.

El sociólogo alemán Ulrich Beck, actualmente profesor de la Universidad de Múnich y de la London School of Economics, estudia aspectos como la modernización, los problemas ecológicos, la individualización y la globalización, plantea en su libro “Un nuevo mundo feliz. La precariedad del trabajo en la era de la globalización”, un aspecto relacionado con la flexibilización laboral, cuando expone:

Cuanto más relaciones laborales se «desregularizan» y «flexibilizan» más rápidamente se transforma la sociedad laboral en una sociedad de riesgo, un riesgo que no es calculable ni para el modo de vida de cada individuo ni para el Estado y la esfera política; y más urgente resulta asimismo estudiar la economía política del riesgo[...] En todo caso, hay una cosa bien clara: la inseguridad endémica será el rasgo distintivo que caracterice en el futuro el modo de vida de la mayoría de humanos (Beck, 2007, p. 12).

¿Cuál será, entonces, el futuro del trabajo asalariado? Indudablemente se han planteado por parte de los expertos algunas salidas al actual rompimiento, una de ellas es

la desvinculación entre el trabajo y los ingresos, la sociopsicología del trabajo ante la crisis de la sociedad salarial, temas que sin duda alumbrarán el camino en un futuro de mediano plazo, si los países no quieren llegar a un nivel mayor de caos (Garrido, 2006).

Otra alternativa que buscan las empresas es una mayor innovación y productividad empresarial cambiando el paradigma de una innovación personalista, a una de trabajo en equipo, tal como lo formula Cornella (2011):

El gran cambio que se está produciendo en las organizaciones es que estamos pasando de una innovación personalista, puntual e invertebrada, que funcionaba casi a trompicones casi siempre como tardía u obligada reacción a la última novedad de la competencia, a una nueva forma de innovar en equipo, muy procedimentada y sistemática (p. 7).

Todas las teorías organizacionales postmodernas señalan que para que una organización sea más productiva y competitiva base su esfuerzo ya no en el trabajo individual, sino que estructuren sus procesos y procedimientos en un esquema de alta productividad apoyados en la alta cualificación de sus individuos, pero trabajando mediante proyectos en equipos, es decir el resultado ya no es individual sino multidisciplinar; en ese mismo sentido, el salario cambia, ya no hay relación directa entre el tiempo trabajado por un individuo y el emolumento asignado, sino que se integran otros componentes, los cuales formula Cornella (2011):

En la actualidad, muchos trabajos ya se han liberado de la ligadura dinero a

cambio de tiempo. Se trata de aquellos empleos en los que lo realmente importa es que se cumplan unos objetivos. Por ejemplo, en muchas posiciones de responsabilidad comercial en las que los salarios básicos pueden ser muy bajos, incluso llegar a cero, mientras que la parte del salario ligada al cumplimiento de objetivos de venta puede ser muy sustanciosa (p. 19).

Cornella expresa claramente en qué consiste un salario tri-componente, que consistiría de una pequeña base fija y de dos partes variables en función de los objetivos logrados y del conocimiento aplicado.

El mundo industrial se acerca a la denominada “cuarta revolución industrial”, donde el predominio de la producción se concentra en las máquinas, en los robots y en la denominada automatización, como resultado de los avances tecnológicos en sistemas, nanotecnología e inteligencia artificial, de este panorama surge una pregunta ¿cuál es el papel del trabajador en este nuevo modelo de producción?

El economista y fundador del Foro Económico Mundial, Klaus Schwab, en su libro “The Fourth Industrial Revolution”, presenta unas directrices de cómo la humanidad debe prepararse para los grandes cambios que generará esta transformación industrial, que en su concepto ya comenzó:

De los muchos retos diversos y fascinantes a los que nos enfrentamos hoy en día, la más interesante e importante es la manera de entender y dar forma a la nueva revolución de la tecnología, lo que implica nada menos que una transformación de la humanidad. En nosotros está el comienzo de una revolu-

ción que fundamentalmente cambiará la forma en que vivimos, trabajamos, y nos relacionamos unos con otros. En una escala, el alcance y la complejidad, lo considero que corresponde a la cuarta revolución industrial, muy diferente a lo que el género humano haya experimentado antes (p. 1).

En este nuevo escenario, la formación del talento humano será fundamentalmente en áreas del conocimiento gerencial, innovador y creativo, para reincorporarse dentro de la organización frente a aquellas funciones repetitivas y peligrosas que realizarán las máquinas.

## CONCLUSIÓN

No se equivocaron los teóricos en sus investigaciones al afirmar que el factor humano es el elemento más importante en toda organización, el cual puede ser complementado e integrado a los factores no humanos a través de un esquema sistémico-empresarial, para el cumplimiento de los objetivos corporativos.

A pesar del desarrollo extraordinario en administración de personal, existen todavía empresas que aplican las teorías Taylorianas mecanicistas, en el manejo del recurso humano, se evidencian procesos de control como la figura del capataz para verificar que otros estén haciendo el trabajo, se piden resultados por funciones individuales, en puestos de trabajo que funcionan como feudos, igualmente la remuneración es por funciones, no hay compensación por productividad; entre otras manifestaciones de la teoría científica de comienzos del siglo XX.

Los grupos de presión en todo el mundo han alcanzado logros significativos por un me-

jor trabajo tanto individual como colectivo, incorporando mejoras en todas las legislaciones laborales de los países que acogen las recomendaciones de la OIT y de organizaciones sindicales, sin embargo todavía se llevan casos aberrantes a los tribunales laborales en muchos países, lo que indica que muchas empresas no evolucionan al ritmo de los desarrollos científicos en la materia.

El desarrollo científico alrededor del concepto empresarial del trabajo durante el siglo XX, ha traído desarrollos significativos, los cuales han sido aplicados en todas las organizaciones empresariales mundiales, y ha generado nuevos aportes, cambiando continuamente el paradigma empresarial.

Las empresas líderes en los diferentes sectores de la economía, han empezado a comprender y a ver en el talento humano y sobre todo en el área funcional de talento humano un aliado estratégico, que aporta significativamente a hacer de estas empresas, líderes altamente competentes en los diferentes mercados.

## REFERENCIAS

- Amorós, E. (2007). *Comportamiento organizacional*. Consultado el 12 de febrero de 2016 en: [https://books.google.com.co/books?id=uRfl1b44BjEC&pg=PA145&dq=eduardo+amoros&hl=es-419&sa=X&redir\\_esc=y#v=onepage&q=eduardo%20amoros&f=false](https://books.google.com.co/books?id=uRfl1b44BjEC&pg=PA145&dq=eduardo+amoros&hl=es-419&sa=X&redir_esc=y#v=onepage&q=eduardo%20amoros&f=false)
- Bayón, F. (2010). *Coaching hoy: Teoría general del coaching*. España: Editorial Universitaria Ramón Areces. Consultado el 23 de marzo de 2016 en: [https://books.google.com.co/books?id=MmWnDAAA-QBAJ&pg=PA188&dq=coaching+en+estados+unidos&hl=es-419&sa=X&redir\\_esc=y#v=onepage&q=coaching%20en%20estados%20unidos&f=false](https://books.google.com.co/books?id=MmWnDAAA-QBAJ&pg=PA188&dq=coaching+en+estados+unidos&hl=es-419&sa=X&redir_esc=y#v=onepage&q=coaching%20en%20estados%20unidos&f=false)
- Beck, U. (2007). *Un nuevo mundo feliz. La precariedad del trabajo en la era de la globalización*. Barcelona: Ediciones Paidós Ibérica, S.A. Consultado el 10 de septiembre del 2014, en: <http://books.google.com.co/books?id=M5VmBupv114C&printsec=frontcover&dq=un+nuevo+mundo+feliz&hl=es&sa=X&ei=GC2dUeOcJJaj4APoh4Ao&ved=0CC8Q6AEwAA#v=onepage&q=un%20nuevo%20mundo%20feliz&f=false>
- Bohlander, G. y Snell, S. (2008). *Administración de recursos humanos*. (14a ed.). México: Editorial Cengage Learning.
- Capra, F. (2009). *La trama de la vida. Una nueva perspectiva de los sistemas vivos*. Barcelona: Editorial ANAGRAMA Compactos.
- Cornella, A. (2011). *Un equipo multidisciplinario. Profesionales de distintas especialidades, trabajando unidos en forma sistemática*. Bogotá: Editores Edificios altos del Bosque.
- Chiavenato, I. (2003). *Administración de Recursos Humanos*. (5a. ed.) Bogotá: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano*. (3a. ed.). Bogotá: McGraw-Hill.
- Dalton, M., Hoyle, D. G., y Wattz, M. (2007). *Relaciones humanas*. México: (3a. ed.). México: Thomson.
- Duhne, C., Garza, R., y Quintanilla A.M. (2007). *Coaching Ejecutivo. Una opción práctica para lograr el desarrollo de la gente*. México: Editorial Trillas.
- Engels, F. (2002). *El papel del Trabajo en la transformación del Mono en Hombre y Estados primitivos de la cultura*. Bogotá: Editorial Skla.
- García, C. M. (2006). Una aproximación al concepto de cultura organizacional. *Universitas Psychologica*, 5 (1) 163-174.
- Garrido, A. (2006). *Socio-psicología del trabajo*. Barcelona: Editorial OUC. Consultado el 13 de septiembre del 2014, en: <http://books.google.com.co/books?id=HWZwRMIUrGYC&pg=PA19&dq=alicia+garrido&hl=es&sa=X&ei=zzydUZnbKJW84AOZ1YCID-Q&ved=0CC8Q6AEwAA>.
- Hobsbawn, E. J. (2004). *En torno a los orígenes de la revolución industrial*. (29a. ed.). México: Siglo XXI editores. Consultado el 10 de junio de 2016 en: <https://books.google.com.co/books?id=9C7cd->

- 08vthUC&pg=PA114&dq=revolucion+industrial&hl=es-419&sa=X&sqi=2&redir\_esc=y#v=onepage&q=revolucion%20industrial&f=false.
- Kohn, M. (1977). *Dynamic Managing: Principles, Process, Practice*. California: Menlo Park, Cummings Publishing Company.
- Luhmann, N. (1998). *Sistemas sociales: Lineamientos para una teoría general*. Barcelona: Anthropos.
- Marín, A. L. (1992). *Sociología de la Empresa*. (5ª ed.). Madrid: editorial Ibérico Europea de Ediciones. Consultado el 20 de septiembre del 2014, en: <http://books.google.es/books?id=M33f5QDoS0UC&pg=PA65&dq=el+experimento+hawthorne&hl=es-419&sa=X&ei=K-q1vVP7uKMvbsATP44CQCA&ved=0CwQ6AEwAg#v=onepage&q=el%20experimento%20hawthorne&f=false>.
- Maslow, A. (1991). *Motivación y Personalidad*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos S.A.
- Mateo, J. L. (2006). Sociedad de conocimiento. *Arbor*, 182 (718), 145-151. Consultado el 18 de mayo de 2015 en: <http://arbor.revistas.csic.es/index.php/arbor/article/view/18/18>
- Munsterberg, H. (1911). *Psychology and Industrial Efficiency*. Publishing: tradition GmbH, Hamburgo, Germany.
- Palomo, M. T. (2010). *Liderazgo y motivación de equipos de trabajo*. (6a Ed.). España: ESIC Editorial. Consultado el 10 marzo en: [https://books.google.com.co/books?id=\\_9g\\_Zlehq0QC&pg=PA91&dq=teoria+de+liderazgo&hl=es-419&sa=X&redir\\_esc=y#v=onepage&q=teoria%20de%20liderazgo&f=false](https://books.google.com.co/books?id=_9g_Zlehq0QC&pg=PA91&dq=teoria+de+liderazgo&hl=es-419&sa=X&redir_esc=y#v=onepage&q=teoria%20de%20liderazgo&f=false)
- Ramió, C. y Ballert, X. (1993). *La evolución histórica del pensamiento organizativo. Los principales paradigmas teóricos*. España: Boletín oficial del estado. Consultado el 15 de mayo del 2105, en : <https://books.google.es/books?id=gik7wftCT-64C&pg=PA231&dq=teoria+de+la+organizacion+MacGregor&hl=es-419&sa=X&ved=0CCEQ6AEwAGoVChMI1K6cp7m-FxgIVChiMCh3tcgC3#v=onepage&q=teoria%20de%20la%20organizacion%20MacGregor&f=false>.
- Ravier, L. E. (2005). *Arte y ciencia del coaching: Su historia, filosofía y esencia*. Buenos Aires: Editorial DUNKEN.
- Rifkin, J. (2014). *La civilización empática: La carrera hacia una conciencia global en un mundo en crisis*. Barcelona: Ediciones Paidós.
- Robbins, S. P. y Judge, T. (2009). *Comportamiento Organizacional*. (13a ed.). México: Pearson.
- Robbins, S. P. y Decenso, D. (2002). *Fundamentos de Administración. Conceptos esenciales y aplicaciones*. México: (3a ed.). México: Editorial Prentice Hall.
- Rolle, P. (1974). *Introducción a la sociología del trabajo*. Barcelona: Editorial Planeta.
- Rómond, R. (2003). *El siglo XX*. México: Publicaciones Cruz O.S.A. Consultado el 12 de mayo de 2016 en: <https://books.google.com.co/books?id=-5JUlen2CGPYC&pg=PA94&dq=el+trabajo+en+el+siglo+xx&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwj70s2ks-7NAhXDO-CYKHRR8BUUQ6AEIRDAI#v=one>

page&q=el%20trabajo%20en%20el%20siglo%20xx&f=false

Saldarriaga, J.G. (2008). Gestión Humana: Tendencias y perspectivas. *Estudios gerenciales*, 24(107), 137-159. Universidad ICE-SI. Consultado el 12 de mayo de 2015 en: <http://www.scielo.org.co/pdf/eg/v24n107/v24n107a06.pdf>

Santos, R. (2013). *Administración de personal*. Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia, UPTC: OVA, Moodle: Tunja.

Santos, R. y Vargas, M. (2011). *Caracterización áreas de Recursos Humanos: Grandes Empresas de Boyacá*. Tunja: Universidad Santo Tomás.

Schwab, K. (2016). *The Fourth Industrial Revolution*. Foro Económico Mundial.

Consultado en: <https://www.weforum.org/pages/the-fourth-industrial-revolution-by-klaus-schwab/>

Stoner, J., Freeman, K. y Gilbert, D. (1996). *Administración*. (6a. ed.). México: Editorial Pearson.

Toledo, E. de la G. (2002). *Tratado Latinoamericano de Sociología del Trabajo*. México: Fondo de Cultura Económica. Consultado el 08 de abril del 2016 en: <https://books.google.com.co/books?id=11hoDk8MuDwC&pg=PA15&dq=el+trabajo+en+el+siglo+xx&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwjz2KfruO7NAhUEYiYKHDNiAsk4ChDoAQgZMAA#v=onepage&q=el%20trabajo%20en%20el%20siglo%20xx&f=false>.