

## EL ENFOQUE DE SISTEMAS EN LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

The systems approach in Human Talent Management

**Yolanda Bazán de Franco**

Universidad de Panamá, Facultad de Administración de Empresas y Contabilidad, Panamá

Email. [yolandabazandefranco@yahoo.com](mailto:yolandabazandefranco@yahoo.com) <https://orcid.org/0000-0003-0842-8637>

**Verónica Esther Tejedor Vergara**

Universidad de Panamá, Facultad de Administración de Empresas y Contabilidad, Panamá

Email. [veronicadwn@gmail.com](mailto:veronicadwn@gmail.com) <https://orcid.org/0000-0002-2375-0125>

### RESUMEN

La investigación que se ha realizado representa el esfuerzo de demostrar, a través de las conceptualizaciones teóricas, es decir la base teórica y por otro lado la base empírica recabada en los antecedentes de investigación presentados en artículos científicos, tesis de maestría y doctorado el surgimiento y avance de la disciplina denominada hoy como Gestión del Talento Humano hasta llegar a la aplicación en ésta de la teoría de sistemas. Esta base teórica-conceptual y empírica será utilizada en una futura investigación sobre el nivel de avance de la Gestión del Talento Humano en las grandes empresas del Distrito de Panamá.

**Palabras clave:** sistema, subsistema, administración de recursos, Gestión del Talento Humano

### ABSTRACT

The research that has been carried out represents the effort to demonstrate, through theoretical conceptualizations, that is the theoretical basis and on the other hand the empirical basis collected in the research background resented in scientific articles, master's and doctoral theses, the emergence and advancement of the discipline called today as Human talent Management until reaching the application in it of systems theory. The theoretical-conceptual and empirical basis will be used in future research on the level of advancement of Human Talent Management in large companies in the District of Panama.

**Keywords:** system, subsystem, resource management, Human Talent Management

## INTRODUCCIÓN

Para realizar una investigación sobre el nivel de desarrollo de la Gestión del Talento Humano se hace imperativo conocer, en primer lugar, el marco conceptual o de referencia de la misma. En función de esto se busca recopilar los conceptos más recientes que se hayan establecido por los más reconocidos teóricos de la disciplina. Aunque la creación y reconocimiento de esta disciplina data del año 1910, de esa fecha a esta parte su evolución ha sido tan rápida como aquella que se vive en las Tecnologías de la Información y la Comunicación, habida cuenta que tiene como eje central de estudio al hombre en el mundo del trabajo lo que la hace transversal a todos los sistemas organizacionales.

## CONTENIDO

En cuanto al proceso y diseño de la investigación, usaremos la investigación documental sobre la Administración de Recursos Humanos o Gestión del Talento Humanos y sus ocho subsistemas a partir de los teóricos contemporáneos de la disciplina. Por otro lado, debemos rescatar la base empírica que han podido arrojar algunos trabajos de investigación previos plasmados, en su gran mayoría, en artículos científicos, investigaciones y tesis tanto del nivel de maestría como de doctorado.

### 1. La Administración de Recursos Humanos al inicio de la disciplina

John M. Ivancevich, se refiere a antecedentes históricos de la Administración de Recursos Humanos en los siguientes términos:

“El campo creció más con la llegada de la Revolución Industrial en la última parte del siglo XVIII, que echó los cimientos de una sociedad industrial nueva y compleja. En términos simples, la Revolución Industrial comenzó cuando las máquinas de vapor sustituyeron el lento trabajo manual. Las condiciones laborales, esquemas sociales y división del trabajo sufrieron una alteración significativa. En el nuevo sistema fabril detentaba el poder una nueva clase de empleado, el jefe, que no era por fuerza del dueño, como ocurría antes. Con estos cambios también se ensanchó la brecha entre trabajadores y propietarios.” (Ivancevich, 2004, p.7)

Por otra parte, Idalberto Chiavenato analiza el surgimiento del concepto de Recursos Humanos, señalando que:

“Así a partir de la década de 1970 surgió el concepto de Recursos Humanos (RH) [...] A pesar de que RH abarca todos los procesos de administración de personal que se conocen ahora, partían del principio de que las personas debían administrarse por la organización o un área central de RH. Sin embargo, con las nuevas características del tercer milenio (globalización de la economía, fuerte competitividad en el mundo de los negocios, cambios rápidos e imprevisibles y dinamismo del ambiente) [...] ahora administran con las personas. Esto implica tratarlas como agentes activos y proactivos, dotados de inteligencia y creatividad, de iniciativa y decisión, de habilidades y competencias, y no sólo de capacidades manuales, físicas o artesanales.” (Chiavenato, 2011, p. 2)

Gary Dessler se refiere a algunos antecedentes históricos de la disciplina de Administración de Recursos Humanos, indicando lo siguiente:

“Los gerentes de “personal” solían concentrarse principalmente en actividades administrativas. Sustituían a los supervisores en las tareas de contratación y despidos, dirigían el departamento de nóminas y administraban los planes de prestaciones. Cuando comenzó a desarrollarse la pericia en la aplicación de evaluaciones, el departamento empezó a jugar un papel más amplio en la selección y capacitación de los trabajadores. Cuando surgió la legislación sindical en 1930, se le agregó al área la responsabilidad de “proteger a la empresa en su interacción con los sindicatos”. Luego, en la década de 1960, con el surgimiento de la legislación sobre la igualdad en el empleo, las compañías empezaron a confiar en su departamento de RH para evitar demandas relacionadas con la discriminación. En la actualidad, las empresas enfrentan nuevos retos, como obtener mayores utilidades de sus operaciones, y esperan que los gerentes de recursos humanos cuenten con la capacidad para enfrentar los nuevos desafíos.” (Dessler, 2015, p. 14)

## 2. Conceptualización de la Administración de Recursos Humanos en el siglo XXI

Gary Dessler, reconocido teórico de la Gestión del Talento Humano, define la Administración de Recursos Humanos así:

“La administración de recursos humanos es el proceso de contratar, capacitar, evaluar y remediar a los empleados, así como atender a sus relaciones laborales, salud y seguridad, así como aspectos de justicia. Por lo tanto, los temas que se analizarán deben proporcionarle los conceptos y las técnicas que necesitan para desempeñar los asuntos relacionados con el personal o “las personas” de su puesto administrativo.” (Dessler. 2009, p. 2).

Martha Alles define los Recursos Humanos así:

“Recursos Humanos es una disciplina perteneciente a las Ciencias de la Administración, la expresión “recursos humanos”, no como disciplina, sino como tema, en general, nos involucra a todos, a los especialistas en el área y a quienes se ocupan de otras especialidades, siendo estos últimos más numerosos.” (Alles, 2016, p. 20)

Por otra parte, Idalberto Chiavenato, ilustre teórico de la Gestión del Talento Humano, expresa que:

“Recursos Humanos: Son las personas que ingresan, permanecen y participan en la organización, sea cual sea su nivel jerárquico o su tarea. Los recursos humanos se distribuyen por niveles: nivel institucional de la organización (dirección), nivel intermedio (gerencia y asesoría) y nivel operacional (técnicos, empleados y obreros, junto con los supervisores de primera línea). Constituyen el único recurso vivo y dinámico de la organización, además de ser el que decide cómo operar los demás recursos que son de por sí inertes y estáticos. Además, conforman un recurso dotado de una vocación encaminada al crecimiento y al desarrollo.” (Chiavenato, 2015, p. 81)

### 3. Importancia de la Administración de Recursos Humanos

Miguel Augusto Baque Cantos; Luz Teresa Cañarte Quimis; José Luis Merino Murillo y Mariana de Lourdes Cantos Figueroa, manifiestan que:

“Es necesario que todo cuanto está plasmado en el modelo de gestión de talento humano se lo ponga en consideración y se aplique para poder dar una valoración a las diferentes áreas de trabajo, como también trabajar con planes de capacitación según sea la necesidad de cada área y realizar la evaluación de desempeño de las personas y así saber si están cumpliendo con lo previsto en cuanto a metas y objetivos trazados de forma anual.” (Baque y otros, 2017, p. 11)

Por otro lado, Frank E. Hernández Silva y Yohannis Martí Lahera LAHERA, en su artículo científico del año 2016, agregan lo siguiente:

“Precisamente, el desarrollo del capital humano es el resultado de los beneficios que brindan los procesos de capacitación y desarrollo en las organizaciones. Por ello, es necesario instrumentar a nivel organizacional políticas adecuadas de capacitación y desarrollo de recursos humanos con el objetivo de mantener, incrementar, perfeccionar y aprovechar a niveles

más altos los conocimientos esenciales que requiere la organización para su funcionamiento y desempeño.” (Hernández y Lahera, 2016. p. 2).

Juan López Hernández manifiesta que:

“La Administración de Recursos Humanos, es una función sumamente importante dentro de la organización ya que de ella depende el cumplimiento de los objetivos institucionales, la empresa basa su existencia en el conjunto de las personas que la forman. La eficiencia de la administración de los recursos humanos determinará el desempeño de la empresa dentro de su medio ambiente y por todo ello, lo más conveniente es mantener el control mediante la aplicación de políticas diseñadas para tal efecto. La administración de los recursos humanos tiene su origen desde el momento del crecimiento de las organizaciones, cuando las actividades por desempeñar se incrementan y se vuelven más complejas, lo que implica que se incrementa el número de personas que se interrelacionan en un sistema.” (López, 2004, p. 2)

Por otra parte, Carlos A. Ríos Calderón en su tesis doctoral titulada **Proyecto de mejoramiento del departamento de recursos humanos** propone:

“Es necesario el implementar un departamento de recursos humanos en la organización, como un elemento de planificación administrativa. El departamento de recursos humanos es un elemento integral de la administración moderna y es un pilar fundamental en el desarrollo de un servicio y acorde a las necesidades y expectativas del cliente. “Es necesario la integración de la administración del recurso humano en la empresa por medio de establecer un departamento de recursos humanos, asignándole personal y presupuesto. El departamento de recursos humanos es quien se encarga de gestionar la calidad del servicio y de contribuir en la mejora del mismo a través de la capacitación efectiva del personal en las diferentes áreas de la empresa.” (Ríos, 2005, p. 36)

Por su parte, Yomaira Y. Zambrano Laje, en su tesis de maestría presentada el 2019 en la Universidad Tecnológica Israel de Quito, declara que:

“Es necesario diseñar un sistema de gestión en el departamento de recursos humanos, ya que con esto vamos a tener: Políticas claras, una correcta selección y contratación de personal, evitar la rotación del personal, personal capacitado, realizar evaluaciones de desempeño para conocer en que se está fallando y así motivar a los empleados.” (Zambrano, 2019, p. 6)

María Carolina Díaz Rodríguez y Carlos Arturo Martínez Aldana en su tesis de maestría presentan algunas conclusiones manifestando que:

“Por último cabe concluir que MRGEU requiere la creación de la Jefatura de Talento Humano con todos los procesos administrativos, que asesore a la Gerencia y a toda la organización en los procesos de personal y aporte ideas que orienten y permitan una adecuada planificación de este recurso, ya que se pueden reducir costos como los ocasionados por la alta rotación y tiempos perdidos en entrenamiento que se genera por una mala selección. Es necesario tener en cuenta que el personal juega un papel importante dentro de la organización, ya que es indispensable para el desarrollo de las actividades diarias y para el cumplimiento de los objetivos.” (Díaz, 2006, p.88)

Yomaira Y. Zambrano Laje, en su tesis de maestría del año 2019 se refiere a la importancia de la Gestión del Recurso Humano, así:

“A medida que pasa el tiempo vemos la importancia y lo vital que es el Recurso Humano en las empresas, el recurso humano es el designado para realizar trabajos donde se ve afectado lo que es la calidad de los productos o los servicios que ofrecen las empresas, es por eso que podemos decir que es un factor clave para el éxito y crecimiento de una organización.” (Zambrano, 2019, p. 3)

#### **4. Subsistemas de la Administración de Recursos Humanos**

En los últimos veinte años se ha venido teorizando sobre los diferentes subsistemas de la Gestión del Talento Humano. Esta base teórica orienta el estudio de cada una de las áreas, llámese subsistemas de la disciplina. Martha Alicia Alles alude al concepto de Subsistemas de Recursos Humanos de la siguiente manera:

“El término “subsistemas de Recursos Humanos”, hace referencia a segmentos del sistema de Recursos Humanos, compuestos por normas, políticas y procedimientos, racionalmente enlazados entre sí, que en conjunto contribuyen a alcanzar los objetivos organizacionales, y que rigen el accionar de todos los colaboradores que integran la organización, desde el número 1 hasta el último nivel de la estructura. Los subsistemas de Recursos Humanos son: Análisis y descripción de puestos, Atracción, selección e incorporación de personas, evaluación del desempeño, remuneraciones y beneficios, desarrollo y planes de sucesión y formación.” (Alles, 2014, p. 70)

Triana Idalina Del Castillo, se refiere a los subsistemas de Recursos Humanos, diciendo:

“Cada uno de los subsistemas del Sistema de Gestión de los Recursos Humanos (SGRH) juega, en su interacción con el resto, un papel determinante en el proceso de identificación de los trabajadores con el desempeño de su colectivo y el despliegue de la estrategia empresarial. El resultado global de la interrelación de los elementos de dicho sistema ha de contribuir a la efectividad de la empresa en el cumplimiento de su misión.” (Castillo, 2007, p. 9)

Reynaldo Velázquez Zaldívar y Margarita de Miguel Guzmán presentan cada uno de los subsistemas de Recursos Humanos:

“Esto es crucial para el sistema de GRH que debe integrarse, según estos autores, por los siguientes subsistemas: Subsistema de puestos e incorporando funciones de modificaciones permanentes. Cargos: mejora, encargado control y de la definición mantenimiento y de los perfiles susceptibles a genéricos, cambios o Subsistema de entrenamiento y desarrollo: entendiendo por entrenamiento no solo la formación para llevar a cabo su labor en el puesto sino también, permitir desarrollar las habilidades necesarias en el trabajador para mejorar las operaciones y equipos, atenderlos y rotar por diferentes puestos de trabajo, facilitando esto los cambios en las estructuras de trabajo. Subsistema de retribución y reconocimiento: debiendo estructurarse sobre la base de compartir los beneficios del proceso de mejora, de estimular la permanencia como condición de acumulación de capacidad desarrollada. Este nuevo enfoque es una ruptura del modelo tradicional y tiene el propósito fundamental de recompensar al individuo por su capacidad y aporte a la empresa. Subsistema de evaluación: incluye evaluar la capacidad de cooperación, conocimientos del trabajador, aportes realizados tanto al mejoramiento del proceso como al incremento de la calidad y desarrollo con iniciativas propias. Subsistema de selección: consiste en la búsqueda de personal, orientado por la visión de la empresa (Planificación de largo alcance) haciendo énfasis en la evaluación del potencial de desarrollo del individuo y no sólo en sus habilidades en el momento dado.” (Velázquez et al, 2009, p.3)

Seguidamente, pasaremos revista a las diferentes definiciones o conceptualización realizada por diversos autores sobre cada uno de los subsistemas de la Gestión del Talento Humano.

#### 4.1. Subsistema de Reclutamiento y Selección de Recursos Humanos

Idalberto Chiavenato define el subsistema de reclutamiento, selección, con los siguientes términos:

“Reclutamiento es un conjunto de técnicas y procedimientos cuya función es atraer candidatos potencialmente calificados y capaces para ocupar puestos dentro de la organización.” (Chiavenato, 2015, p. 128)

“La selección es una actividad de oposición, de elección, de escoger y decidir, de clasificación, de filtrar la entrada, y por tanto, de registrarla.” (Chiavenato, 2015, p. 144)

Robert Wayne Mondy define el subsistema de reclutamiento de la siguiente manera:

“Es el proceso para atraer a los individuos de manera oportuna, en cantidades suficientes y con las cualidades apropiadas de manera que presenten su solicitud para ocupar los puestos disponibles en una organización. La empresa podrá entonces seleccionar a aquellos aspirantes que tengan las cualidades que se apeguen mejor a las descripciones de los puestos.” (Mondy, 2010, p. 128)

Gabriela Ribes Giner; María del Rosario Perello Marín y Aurelio Herrero Blasco precisan conceptualmente el subsistema de reclutamiento y el subsistema de selección, señalando que:

“El reclutamiento (recruiting) constituye la primera fase del proceso de captación de RR. HH. Se trata del conjunto de actividades llevadas a cabo a fin de atraer un número suficiente de candidatos cualificados para ocupar un determinado puesto de trabajo. [...] Esta etapa tiene como objetivo reunir el mayor número posible de aspirantes cualificados a fin de poder seleccionar entre los mismos aquellos que son, en principio, los más idóneos para el puesto de trabajo que se necesita cubrir.” (Rines, 2018. p. 113)

“El proceso de selección se puede definir como el conjunto de técnicas que nos permite encontrar a las personas más adecuadas para desempeñar determinados puestos de trabajo. [...] identifica y mide las cualidades actuales y potenciales, las características de la personalidad, los intereses y las aspiraciones de los diversos participantes en el proceso, para elegir al que más se aproxima a las necesidades requeridas para el puesto.” (Ribes, 2018, p. 117)

Yolanda Bazán de Franco explica las actividades que comprende el Subsistema de Reclutamiento y Selección de Recursos Humanos, determinando con precisión el área de Reclutamiento y luego el de Selección, de la siguiente manera:

“a) **Reclutamiento.** Este proceso comprende todas aquellas actividades que desarrolla el Departamento de Recursos Humanos y que se producen como consecuencia de una vacante actual o potencial. El proceso de Reclutamiento se inicia con la solicitud de llenado de la vacante y culmina con la lista de recursos humanos elegibles para el cargo vacante. El primer documento que tendrá que consultar el Analista de Reclutamiento y Selección será el Manual descriptivo de Clases de Cargos donde aparece una radiografía del perfil del cargo vacante. Este perfil o especificación de cargo permitirá al Analista de Reclutamiento y Selección, dependiendo de los requisitos que se exigen, hacerse una idea de cuáles deberán ser las principales fuentes de Reclutamiento. [...]

Una vez recabada toda la información, tanto de los candidatos que se presentaron espontáneamente como de los que fueron llamados, se verificará si éstos cumplen con las competencias mínimas exigidas y se elaborará una lista de los elegibles.” (Bazán de Franco, 2009, p. 60 y 61)

En lo que respecta al subsistema de Selección Bazán de Franco, construye lo siguiente:

“b) **Selección.** Ésta consiste en el proceso, a cargo del Departamento de Recursos Humanos, que busca escoger, a partir de la lista de elegibles, al candidato más idóneo, es decir el que mayormente se acerque al perfil de requisitos mínimos o de competencias que establece el cargo vacante. El proceso de Selección se inicia con la lista de elegibles y culmina con la escogencia y contratación. Este proceso utiliza varias técnicas como son: entrevistas, pruebas, verificación de referencias, comprobación de competencias a través de un portafolio de evidencias que puede incluir certificaciones, diplomas, cartas de trabajo y otras. El Manual Descriptivo de Clases de Cargos será una guía fundamental para el Analista de Reclutamiento y Selección dado que los requisitos mínimos del cargo le indicarán los **conocimientos** que debe comprobar a través de pruebas o certificaciones. Las **habilidades** que indica el listado de requisitos mínimos del cargo orientarán el tipo y contenido de las entrevistas que empleará el Analista de Reclutamiento y Selección, así como las pruebas para medir las habilidades que sea menester.” (Bazán de Franco, 2009, p. 61)

## 2.2. Subsistema Análisis, Clasificación y Descripción de Cargos

Robert Wayne Mondy describe el subsistema de análisis de puestos señalando que:

“El análisis de puestos es un proceso sistemático para determinar las habilidades, las obligaciones y los conocimientos que se requieren para desempeñar los cargos dentro de una organización. Con un análisis de puestos, se identifican las tareas que se necesitan para desempeñar un trabajo o cargo.” (Mondy, 2010, p.92)

Por otra parte, Idalberto Chiavenato define el subsistema de descripción y análisis de puestos, indicando que:

“Descripción y análisis de puestos es un proceso que consiste en enunciar las tareas o responsabilidades que lo conforman y distinguen del resto de los puestos en la organización. La descripción de puestos representa la descripción detallada de las atribuciones.” (Chiavenato, 2015, p. 194)

Yolanda Bazán de Franco define el sistema de análisis, clasificación y descripción de cargos, puntualizando el concepto así:

“La administración de los cargos concebida como el **Sistema de Análisis, Clasificación y Descripción de Cargos** es un proceso científico de acopiar toda la información relativa a las tareas que se ejecutan en una organización; su posterior organización y agrupación bajo títulos ocupacionales y la redacción coherente en forma descriptiva de las mismas.” (Bazán de Franco, 2009, p. 56).

María De La Cruz Rubio define el análisis, clasificación y descripción de puestos, así:

“La Descripción de Puestos de Trabajo es un documento donde se define cada puesto incluyendo funciones, experiencia necesaria, responsabilidades, características ambientales, recursos a utilizar, situación en el organigrama y cualidades de la persona que lo pueda ocupar. Este documento permite: identificar el puesto de trabajo, definir su razón de ser y sus fines y describir sus funciones y actividades.” (De la Cruz, 2011, p. 16)

Giner Gabriela Ribes y otros explican las actividades que corresponden al análisis, clasificación y descripción de puestos en las siguientes palabras:

“**Análisis del puesto de trabajo:** Durante esta fase del proceso, se determina de manera detallada en qué consiste el trabajo a desarrollar, así como el tipo de persona que la empresa necesita para cubrirlo. En ella se identifican las obligaciones y responsabilidades de cada puesto y las características de formación, cualificación y personalidad de la gente que los cubrirá. La información proporcionada en esta fase se utiliza para la

elaboración de las descripciones de los puestos de trabajo y las especificaciones del puesto.” (Ribes, 2018, p. 5)

### 2.3. Subsistema de Administración de las Remuneraciones

Gary Dessler se refiere al subsistema de remuneración:

“La remuneración de los trabajadores se refiere a todas las formas de retribuciones destinadas al personal, las cuales se derivan de su empleo. Tiene dos componentes principales: los pagos monetarios directos (pagos, salarios, incentivos, comisiones y bonos) y los pagos monetarios indirectos (prestaciones económicas como el seguro pagado por el empleador y las vacaciones con goce de sueldo).” (Dessler, 2015, p. 296)

Por otra parte, Idalberto Chiavenato, define el subsistema de remuneraciones así:

“Remuneraciones se refiere a la recompensa que recibe el individuo a cambio de realizar las tareas organizacionales. Se trata, básicamente, de una relación de intercambio entre las personas y la organización. Cada empleado negocia su trabajo para obtener un pago extra económico. Las remuneraciones económicas pueden ser directas o indirectas.” (Chiavenato, 2015, p. 242)

Alejandro Pablo Cardozo se refiere a los objetivos de la administración de las remuneraciones:

“Objetivos de la administración de remuneraciones • Atraer, retener y motivar los RRHH que requieren los negocios de la empresa. • Establecer y mantener la consistencia y equidad interna, reconociendo los distintos grados • de responsabilidad de los puestos. Reconocer los diferentes niveles de desempeño individual e incentivar los altos desempeños. • Incentivar la pertenencia a la empresa. • Mantener costos competitivos, controlando que las remuneraciones y beneficios no pongan en peligro la estabilidad financiera de la empresa. • Establecer diferenciales lógicos entre los distintos niveles, procurando el uso correcto de la responsabilidad y autoridad y que estimulen el afán de capacitación del personal y el deseo de asumir mayores responsabilidades. • Descentralizar la administración salarial en la supervisión, comunicando los objetivos y principios de la política, manteniendo un control centralizado.” (Cardozo, 2012, p. 141)

Yolanda Bazán de Franco delimita el subsistema de remuneraciones así:

“El subsistema de Compensaciones o de Remuneraciones es el responsable de retribuir a cada colaborador de la empresa por el trabajo que desempeña. La remuneración está constituida por elementos directos y por elementos indirectos. Los elementos directos pueden recibirse en efectivo o en

especie. Algunos elementos directos en efectivos son: sueldo, decimotercer mes, aguinaldo, bonificación, etc. Se pueden señalar como elementos directos en especie: casa u hospedaje, comida, auto, gasolina.

Los elementos indirectos podrían estar constituidos, por ejemplo, por: seguro social, días feriados.

El Subsistema de Remuneraciones depende estrechamente del Análisis, Clasificación y Descripción de Cargos por cuanto éste le permitirá establecer el **valor de un cargo** en la etapa denominada valoración de cargos. Antes de establecer el valor de un cargo se requiere saber cuáles serán las tareas que éste va a ejecutar, así como la **dificultad** tanto física como cognitiva que la ejecución de las mismas implica. La especificación del cargo, producto del proceso de análisis, clasificación y descripción del mismo, permite determinar el nivel de **complejidad** de la unidad administrativa donde el mismo está ubicado así como el nivel de **supervisión** que recibe para la ejecución de las tareas.” (Bazán de Franco, 2009, p. 62).

## 2.4. Subsistema de Evaluación del Desempeño

María De la Cruz Rubio conceptualiza la evaluación del desempeño de la siguiente manera:

“Su función es estimular o buscar el valor, la excelencia y las cualidades de esa persona. Para ello lo primero que se hace es medir el desempeño del individuo en el cargo y de su potencial de desarrollo. Posteriormente a la recogida de información, se realiza una entrevista en profundidad (entrevista de valoración), donde responsable y colaborador analizan, conjuntamente y teniendo presente el objetivo que existía, el trabajo realizado, los logros y problemas, y trazan un plan de mejora del desempeño.” (Cruz, 2011, p. 16)

Gary Dessler plantea que la evaluación del desempeño consiste en:

“Evaluar el desempeño actual o anterior de un trabajador con respecto a sus estándares de desempeño [...] La evaluación del desempeño también supone que el trabajador conocía los estándares de desempeño y que recibió la información, la capacitación, la retroalimentación y los incentivos requeridos para eliminar cualquier deficiencia.” (Dessler, 2015, p. 226)

Por otra parte, Idalberto Chiavenato define el subsistema evaluación del desempeño, indicando:

“Gestión y evaluación del desempeño es una apreciación sistemática del desempeño de las personas y su potencial de desarrollo futuro. Cada evaluación es un proceso de medir y estimular el valor, la experiencia, las cualidades de una persona que desempeña un papel dentro de una organización.” (Chiavenato, 2015, p. 206)

José María Gasalla explica la función de la evaluación del desempeño:

“La evaluación del desempeño implica valorar el impacto que tienen las contribuciones de las personas, desde su lugar o desde sus capacidades, en los resultados obtenidos por la organización. La dirección de recursos humanos es la responsable de diseñar el sistema de evaluación y las herramientas necesarias para su ejecución, buscando por una parte la equidad y, de otra, el desarrollo de las personas implicadas en el uso del sistema.” (Gasalla, 2015, p. 53,54)

Giner Gabriela Ribes et al., se refieren a la Evaluación del Desempeño así:

“La evaluación del desempeño consiste en identificar, medir y gestionar el rendimiento de los RR. HH. de las organizaciones. Se trata de un proceso formal y sistemático para identificar, revisar, evaluar, medir y gestionar el rendimiento de las personas que forman parte de la organización. Su finalidad es analizar si un determinado trabajador es productivo y si podrá mejorar su rendimiento en el futuro.” (Ribes, 2018, p. 8)

Yolanda Bazán de Franco, define la responsabilidad que implica la evaluación del rendimiento del empleado indicando lo siguiente:

“Este subsistema es el responsable de definir las formas, procedimientos o métodos para medir el rendimiento de cada empleado. Pero, lo fundamental en este subsistema es que no medimos al empleado en el vacío, sino que comparamos su desempeño contra las expectativas del perfil de su cargo. Obviamente, el Manual Descriptivo de Clases de Cargos entrega los elementos o criterios de juicio al Subsistema de Evaluación del Desempeño.[...] La evaluación del desempeño que también se denomina de otras formas como: Evaluación de la Actuación, Evaluación del Rendimiento, Evaluación de Personal, es una labor sumamente delicada y debe ceñirse rigurosamente a las normas y procedimientos científicos porque de los resultados de ésta dependerán las futuras acciones que se tomen con relación a cada uno de los recursos humanos de la empresa como: capacitación, ascensos, traslados, aumentos de sueldo, despidos.” (Bazán de Franco, 2009, p. 66)

## 2.5. Subsistema de Normas y Relaciones laborales

Jesús Lahera Forteza señala lo siguiente sobre el subsistema de normas laborales:

“Las normas laborales provienen, en nuestro marco constitucional y legal, del legítimo ejercicio del poder normativo laboral. El reparto de este poder normativo, en una doble dimensión territorial y de centros de producción jurídica, corresponde a la Constitución Española de 1978 (CE), que, como norma primaria de reconocimiento, localiza y legitima las, en un sentido material, fuentes de Derecho del Trabajo. Formalmente, y de manera específica, las fuentes de Derecho del Trabajo son las normas estatales de rango legal, en forma de leyes orgánicas, leyes ordinarias, decretos-leyes y decretos-legislativos, las normas autonómicas de rango legal, conforme al Estatuto correspondiente, los reglamentos estatales y autonómicos, los tratados internacionales laborales y los reglamentos, directivas y decisiones europeas, a las que se suman, con cobertura legal, los usos y costumbres locales y profesionales y los principios generales del Derecho. Este conjunto de normas jurídicas configura nuestro ordenamiento laboral.” (Lahera, 2008, 7,8 p.)

Alejandro Pablo Cardozo describe el rol del líder de Relaciones Laborales, así:

“[...] en la mayoría de las compañías las relaciones laborales han tomado un lugar protagónico en las agendas directivas y en las estructuras organizativas, habiéndose un lugar protagónico en las agendas directivas y en las estructuras organizativas, habiéndose creado –según la industria y magnitud de operaciones distintas posiciones a nivel local, nacional y regional, dentro de la estructura de RRHH como principal desafío del máximo responsable del área o bien con sus estructuras paralelas de Relaciones Laborales, incluso con esquemas salariales diferenciados debido a la especialidad de esta materia que ha crecido incipientemente durante los últimos años.

En cuanto al alcance y actuación del líder de las Relaciones Laborales en las organizaciones, vamos a definir dos grandes áreas de actuación, la “corporativa” y la “operativa”. La primera, vinculada a la administración e interpretación de las normas, procesos y políticas de la organización; su interacción con el directorio en rol de socio del negocio; la actuación con las diferentes áreas de RRHH, el rol de asesoramiento laboral interno. La relación con los estudios jurídicos laborales externos y la estrategia en las negociaciones internas (reclamos); externas (paritarias) y su rol de coordinador en las circunstancias adversas donde la comunicación en crisis es clave en momentos de conflictos laborales o sociales. Por su parte, el área operativa, refiere a la actividad industrial en planta o fábrica, donde tiene lugar el funcionamiento del negocio propiamente dicho, donde se desarrolla la labor cotidiana y, por ende, donde tiene lugar el escenario principal de las relaciones laborales entre trabajadores y representantes sindicales.” (Cardozo, 2012, 168 p.)

Sobre las implicaciones, responsabilidades y campo conceptual que involucran las normas y relaciones laborales como subsistema, tenemos lo expresado por Yolanda Bazán de Franco, así:

“En la Administración de Recursos Humanos tenemos varias áreas que establecen reglas, normas o parámetros legales que buscan garantizar un clima de justicia, equidad, colaboración, seguridad e higiene ocupacional y de armonía en las relaciones entre empresarios o patrones y colaboradores o empleados. Varios instrumentos de carácter jurídico así como los programas que cada empresa establece para garantizar su fiel cumplimiento, establecen el marco teórico del Subsistema de Normas y Relaciones Laborales, en cada uno de nuestros países. El instrumento jurídico básico es la Constitución Política de cada país, la cual establece normas generales que fijan los parámetros de los derechos y obligaciones en la relación obrero-patronal. La Ley Federal del Trabajo, como es el caso de México o el Código de Trabajo, como es el de Panamá desarrollan de manera más puntual o específica las normas generales que sobre la materia del trabajo establece la Constitución.” (Bazán de Franco, 2009, p. 67)

## 2.6. Subsistema de Planificación de Recursos Humanos

José María Gasalla describe la función de la Planificación de Recursos Humanos de la siguiente manera:

“Planificación de recursos humanos tiene como objetivo proporcionar a la organización una estructura lo suficientemente ajustada para afrontar los retos que plantee su entorno. Podemos decir que la evolución de la función ha contribuido al hecho de que hoy, en lugar de «planificar plantillas», se planifiquen recursos humanos. La diferencia fundamental está relacionada con el punto de vista de esta planificación. Antes estaba más orientada hacia el corto plazo de la organización; hoy está más volcada, tanto en sus aspectos cuantitativos como cualitativos, en los plazos medio y largo de la organización. Esta evolución implica, necesariamente, que a la reflexión «cuántas personas y con qué competencias», se incorpora la perspectiva de visión y estrategia, es decir, qué queremos lograr, dónde queremos llegar y cómo lo haremos. La planificación de recursos humanos parte de un análisis de las funciones y competencias actuales de la organización”. (Gasalla, 2015, p. 58)

Giner Gabriela Ribes et al, se refieren al subsistema de Planificación de Recursos Humanos en los siguientes términos:

“Ayuda a la empresa a mejorar los procedimientos generales de planificación empresarial; a mejorar la utilización del personal de la empresa, detectando para ello las carencias y excesos de los RR. HH.; a enriquecer y mejorar la base actual de información sobre el personal y, en general, a aumentar la conciencia de la importancia de una gestión eficiente de los RR. HH. a todos los niveles de la organización.” (Ribes, 2018, p.6)

Yolanda Bazán de Franco, define el subsistema de Planificación de Recursos Humanos así:

“El subsistema de Planificación de Recursos Humanos es responsable del establecimiento, en materia de su capital humano, de la estrategia, misión, visión, táctica, objetivos, metas y medios específicos sobre Recursos Humanos que permitan a la empresa adquirir y mantener en todo momento el talento humano en cantidad y calidad necesaria para el cumplimiento de las estrategias corporativas.” (Bazán, 2009, p. 58)

Álvaro López Cabrales; Susana Pasamar y Ramón Valle Cabrera definen el subsistema de Planificación de los Recursos Humanos indicando lo siguiente:

“La planificación, por tanto, lo que hace es traducir los objetivos y las estrategias organización en requerimientos en el ámbito de los recursos humanos. Dicho de modo, para hacer planificación de los recursos humanos necesito tomar en consideración los objetivos de la organización globales y desglosados por áreas funcionales, con objeto de poder evaluar los efectos en el ámbito de las personas y su gestión. La planificación, por tanto, lo que intenta es identificar las acciones que se deben desarrollar buscando el ajuste de estas con la estrategia y los objetivos establecidos, es decir, que el número de personas, su cualificación, el sistema de retribución, etc., sea año a año el que permite y garantiza el desarrollo de la estrategia...en términos de los recursos humanos, en cada uno de sus departamentos lo que permitirá garantizar su correcto desarrollo e implantación. Así, se puede decir que la planificación de los recursos humanos de la organización contribuye al proceso de planificación general de la empresa.” (López et al, 2018, p. 51)

## 2.7. Subsistema de Capacitación y Desarrollo de Recursos Humanos

Robert Wayne Mondy define el subsistema de capacitación y desarrollo como:

“La capacitación y el desarrollo (C y D) constituyen la parte central de un esfuerzo continuo diseñado para mejorar la competencia de los empleados y el desempeño organizacional. La capacitación brinda a los aprendices el conocimiento y las habilidades necesarias para desempeñar sus trabajos actuales. Enseñar a un trabajador cómo operar un torno o indicar a un supervisor cómo programar la producción diaria son ejemplos de capacitación. Por otra parte, el desarrollo implica un aprendizaje que va más

allá del trabajo actual y tiene un enfoque a largo plazo. Prepara a los empleados para mantenerse al ritmo con la organización a medida que ésta evoluciona y crece.” (Wayne, 2014, p. 198)

Yolanda Bazán de Franco define la interrelación entre el subsistema de Capacitación y Desarrollo con otros subsistemas del Sistema de Administración de Recursos Humanos así:

“Para realizar cualquier acción de capacitación se requiere, previamente, cumplir con un procedimiento científico que inicia con la Detección de las necesidades de Capacitación se alimenta de Capacitación (DNC). La detección de necesidades de capacitación se alimenta de varios insumos como: los resultados de la evaluación del desempeño que dará una buena idea sobre las carencias de cada empleado e indicará en qué aspectos habrá que corregir sus actitudes o sus aptitudes. Las actitudes o aptitudes de un empleado deben acoplarse al perfil del cargo que desempeña. [...] La planificación de recursos humanos entrega al subsistema de capacitación los requerimientos de personal a corto, mediano y largo plazo. Mediante la coordinación entre Reclutamiento y Selección y Capacitación y Desarrollo se iniciará una investigación para ver si los recursos necesarios se encuentran potencialmente en la empresa, lo que indicaría al Subsistema de Capacitación y Desarrollo, con la ayuda de una buena especificación del cargo, los planes de adiestramiento que permitan ir desarrollando estos recursos potenciales para llenar futuras vacantes dentro de la empresa.” (Bazán de Franco, 2009, p. 66)

## 2.8. Subsistema de Comportamiento Organizacional

Martha Alicia Alles define así el Comportamiento Organizacional:

“El comportamiento organizacional, como temática, se refiere a todo lo relacionado con las personas en el ámbito de las organizaciones, desde su máxima conducción hasta el nivel de base, las personas actuando solas o grupalmente, el individuo desde su propia perspectiva hasta el individuo en su rol de jefe o directivo, los problemas y conflictos y los círculos virtuosos de crecimiento y desarrollo. Todo esto y mucho más implican el comportamiento de las personas que integran una organización, como ya se dijo, de cualquier tipo y tamaño.

[...] El comportamiento organizacional es una disciplina científica cuya base de conocimientos se enriquece persistentemente con gran número de investigaciones y adelantos conceptuales. Pero también es una ciencia aplicada, ya que la experiencia en una organización puede ser útil a otras.” (Alles, 2008, p. 18, 19)

Stephen P. Robbins y Timothy A. Judge se refieren al subsistema Comportamiento Organizacional así:

“El comportamiento organizacional (con frecuencia se abrevia como CO) es un campo de estudio que investiga el efecto que los individuos, grupos y estructura tienen sobre el comportamiento dentro de las organizaciones, con el propósito de aplicar dicho conocimiento para mejorar la efectividad de las organizaciones. [...] El comportamiento organizacional es un campo de estudio, lo que significa que es un área distinta de experiencia con un cuerpo común de conocimiento. ¿Que estudia? Estudia tres determinantes del comportamiento en las organizaciones: individuos, grupos y estructura. Además, el CO aplica el conocimiento que se obtiene sobre los individuos, grupos y el efecto de la estructura sobre el comportamiento, para hacer que las organizaciones trabajen con más eficacia.” (Robbins y Judge, 2009, p. 10)

John W. Newstrom expresa la definición del subsistema Comportamiento Organizacional:

“El comportamiento organizacional (CO) es el estudio sistemático y aplicación cuidadosa del conocimiento sobre la forma como la gente — individuos y grupos— actúan en las organizaciones. Se esfuerza por identificar formas en que la gente actúa con mayor eficacia. El comportamiento organizacional es una disciplina científica, a cuya base de conocimientos se agrega todo el tiempo un gran número de estudios de investigación y avances conceptuales. Es también una ciencia aplicada, en tanto la información sobre prácticas eficaces en una organización se extiende a muchas otras. El comportamiento organizacional aporta un conjunto útil de herramientas en muchos niveles de análisis.” (Newstrom, 2011, p. 3 y 4)

Yolanda Bazán de Franco se refiere acerca del subsistema de Comportamiento Organizacional de la siguiente manera:

“Este subsistema constituye lo que se ha denominado, en los últimos quince años como Comportamiento Organizacional, disciplina científica estrechamente vinculada a la Administración de Recursos Humanos y que estudia las formas como el individuo como ser biológico y social único, interactúa en grupos dentro de determinadas estructuras organizacionales impactando de diversas maneras el logro de los objetivos de la empresa, así como su eficacia y eficiencia.

Siendo el comportamiento del individuo en las organizaciones de trabajo uno de los niveles fundamentales de estudio del Comportamiento Organizacional es innegable el hecho de la relación de dependencia que cualquier tema de investigación sobre los colaboradores de la empresa va a tener con el concepto de trabajo. Es así que el Comportamiento Organizacional estudiará de qué forma se pudiese ver afectada la

productividad del trabajo por características biográficas del individuo como su edad, género, estado civil y otras. También se estudia la relación entre la personalidad y los trabajos, así como la satisfacción en el trabajo. No menos importante es el estudio de la motivación y la forma cómo el individuo sentirá mayor o menor impulso para producir, dependiendo de la sensación de logro y crecimiento que sienta en su relación con el trabajo que le ha sido asignado.” (Bazán de Franco, 2009, p. 68)

José Ángel Maldonado describe el subsistema de Comportamiento Organizacional así:

“Es el estudio y la aplicación de los conocimientos acerca de la forma en que las personas se comportan individual y grupalmente en las organizaciones. Asimismo, trata de identificar maneras en que los individuos pueden actuar con mayor efectividad.

El comportamiento organizacional ayuda a que los empresarios observen el comportamiento de los individuos en la organización y facilita la comprensión de la complejidad de las relaciones interpersonales en las que interactúan las personas.

De otra forma, es la disciplina que estudia, dentro de las estructuras formales de la empresa, las distintas conductas o comportamientos, de cada individuo, de los grupos que la integran, y de las interrelaciones que se dan entre los mismos; analizando la cultura organizacional con el fin de optimizar los resultados tanto en favor de los individuos como en favor de la organización (Maldonado, 2017, p. 91)

María Roselia Aira especifica el subsistema de Comportamiento Organizacional así:

“En este aparte final dentro del marco teórico-conceptual, se acentúan aspectos relativos a la conducta individual y grupal dentro de las organizaciones, destacando las metas y las fuerzas del CO, la cultura organizacional, la metáfora del iceberg y el aprendizaje organizacional. El Comportamiento Organizacional brinda unos muy útiles instrumentos para muchos niveles de análisis; como contribuir con los administradores a estudiar las conductas de los individuos en una organización, la comprensión de la complejidad de las relaciones interpersonales; el examen de la dinámica de las relaciones dentro de grupos pequeños, ya sea formales e informales, la coordinación de esfuerzos en las relaciones intergrupales, y, hasta el análisis de los sistemas integrales con relaciones interorganizacionales.” (Aira, 2016, p.105)

## CONCLUSIONES

La teoría sobre el surgimiento de la Administración de Recursos Humanos arrastra sus orígenes a la Revolución Industrial pero obtiene su reconocimiento como área funcional el año 1920 (Bazán de Franco, 2009). Sin embargo, no fue sino a partir de la década del 70 que se acuña el nombre de Administración de Recursos Humanos como disciplina científica. Hasta esa fecha se denominó Administración de Personal. (Chiavenato, 2011).

El enfoque de sistemas aplicado a la Administración de Recursos Humanos adquiere fuerza a partir de la década del ochenta. (Alles, 2014).

Los teóricos de la Gestión del Talento Humano parecen coincidir en la clasificación de ocho subsistemas como integrantes del Sistema de Recursos Humanos. Estos serían: reclutamiento y selección; capacitación y desarrollo; remuneraciones; planificación; comportamiento organizacional; evaluación del desempeño; análisis, clasificación y descripción de cargos; normas y relaciones laborales. (Chiavenato, 2015; Ribes, Perello y Herrero, 2018; Bazán de Franco, 2009; Mondy, 2010; De la Cruz, 2011; Cardozo, 2015; Dessler, 2015; Gasalla, 2015; Lahera, 2008; López Cabrales, Pasamar y Valle Cabrera, 2018; Robbins y Judge, 2009).

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aira, María R. (2016). **Las instituciones y su incidencia en el comportamiento organizacional. (6ta edición)** Revista Científica Electrónica de Ciencias Gerenciales. Venezuela. 99-111 páginas. Disponible en: [https://www.google.com/search?q=Dialnet-LasInstitucionesYSuIncidenciaEnElComportamientoOrg-7205042+\(2\).pdf&rlz=1C1ALOY\\_esPA982PA982&og=Dialnet-LasInstitucionesYSuIncidenciaEnElComportamientoOrg-7205042+\(2\).pdf&aqs=chrome..69i57.1464j0j7&sourceid=chrome&ie=UTF-8](https://www.google.com/search?q=Dialnet-LasInstitucionesYSuIncidenciaEnElComportamientoOrg-7205042+(2).pdf&rlz=1C1ALOY_esPA982PA982&og=Dialnet-LasInstitucionesYSuIncidenciaEnElComportamientoOrg-7205042+(2).pdf&aqs=chrome..69i57.1464j0j7&sourceid=chrome&ie=UTF-8)

- Alles, Martha Alicia. (2016). **Dirección Estratégica de Recursos Humanos: Gestión por Competencias**. Ediciones Granica, Buenos Aires Vol.1 (3a.ed.). 443 páginas. Disponible en: <http://ebookcentral.proquest.com/lib/upanamasp/detail.action?docID=4536605>
- Alles, Martha Alicia. (2014). **La marca Recursos Humanos: cómo lograr prestigio dentro de la organización**. 1ª edición. Editorial Granica. Argentina. 304 páginas. Disponible en: <https://ebookcentral.proquest.com/lib/upanamasp/reader.action?docID=3224844&query=libros%2Bde%2Brecursos%2Bhumanos>
- Alles, Martha Alicia. (2008). **Comportamiento organizacional: cómo lograr un cambio cultural a través de gestión por competencias**, Editorial Granica. Argentina. 536 páginas. Disponible en: <https://ebookcentral.proquest.com/lib/upanamasp/reader.action?docID=3225140&query=comportamiento%2Borganizacional%2Ben%2Blos%2Bdepartamentos%2Bde%2Brecursos%2Bhumanos>
- Baque Cantos, Miguel A.; Cañarte Quimis, Luz T.; Merino Murillo José L.; Cantos Figuero, Mariana de L. (2017). **Análisis de la cultura organizacional en los departamentos de talento humano y financiero del G.A.D de Jipijapa**. Editorial Saberes del Conocimiento. 13 páginas. Disponible en: <file:///C:/Users/edwin/Downloads/DialnetAnalisisDeLaCulturaOrganizacionalEnLosDepartamento-6732800.pdf>
- Bazán de Franco, Yolanda. (2009). **Análisis, Clasificación y Descripción de Cargos**. Movimientos editores. Panamá. 232 páginas.
- Cardozo, Alejandro Pablo. (2012). **Desarrollo humano en las organizaciones**, Temas Grupo Editorial, España. 292 páginas. Disponible en: <https://ebookcentral.proquest.com/lib/upanamasp/reader.action?docID=5487056>
- Chiavenato, Idalberto. (2015). **Administración de Recursos Humanos: El Capital Humano de las Organizaciones**. Editorial Mc Graw Hill Interamericana. México. 500 páginas.
- De la Cruz Rubio, María. (2011). **Manual de gestión de la formación en la empresa**. Editorial CEP, S.L. Madrid. 126 páginas. Disponible en: <https://ebookcentral.proquest.com/lib/upanamasp/reader.action?docID=3217080>
- Del Castillo, Triana, Idalina del. (2007). **Impacto de los Recursos Humanos en el desarrollo competitivo del sector hotelero. Economía y Desarrollo**. V.127 n.2. Editorial Universitaria, Disponible en: <http://ebookcentral.proquest.com/lib/upanamasp/detail.action?docID=3174943>
- Dessler, Gary. (2015). **Administración de Recursos Humanos**. Pearson Educación, 14ª edición. México. 524 páginas. Disponible en: [http://www.academia.edu/13314554/Administracion\\_de\\_recursos\\_humanos\\_11va\\_edicion\\_-\\_Gary\\_Dessler](http://www.academia.edu/13314554/Administracion_de_recursos_humanos_11va_edicion_-_Gary_Dessler)

- Díaz Rodríguez, María Carolina y Martínez Aldana, Carlos Arturo. (2006). **Propuesta para la creación del departamento de talento humano para la empresa M.R.G.E.U.** (Tesis de Maestría). Universidad La Salle, Bogotá. 97 páginas. Disponible en: <http://repository.lasalle.edu.co/bitstream/handle/10185/4244/T11.06%20D543p.pdf;jsessionid=CDFB647878E99AC8413D845D8A4B49D1?sequence=1>
- Gasalla, José María (2015). **La Dirección de personas: Gestión por Competencias.** Editorial UOC, Barcelona, 78 páginas. Disponible en: <https://ebookcentral.proquest.com/lib/upanamasp/reader.action?docID=5349911&query=administracion%2Bde%2Brecursos%2Bhumanos%2509Normas%2B%2BRelaciones%2BLaborales>
- Hernández Silva, Frank E.; Martí Lahera, Yohannis. (2016). **Conocimiento organizacional: la gestión de los recursos y el capital humano.** Revista Scielo. Cuba. 11 páginas. Disponible en: [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1024-94352006000100003](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1024-94352006000100003)
- Ivancevich, John M. (2004). **Administración de Recursos Humanos.** Editorial Mc Graw Hill. México, 665 páginas.
- Lahera Forteza, Jesús (2008). **Normas laborales y contratos colectivos,** Editorial Reus, España. 342 páginas. Disponible en: <https://ebookcentral.proquest.com/lib/upanamasp/reader.action?docID=3229552&query=administracion%2Bde%2Brecursos%2Bhumanos%2509Normas%2B%2BRelaciones%2BLaborales>
- López Cabrales, Álvaro, Pasamar, Susana y Valle Cabrera, Ramón. (2018). **Fundamentos para la gestión estratégica de los recursos humanos.** (1ª edición), Editorial UOC. Barcelona. 120 páginas. Disponible en: <https://elibro.net/es/ereader/upanama/105592>
- López Hernández, Juan J. (2004). **La rotación de los empleados dentro de la organización y sus efectos en la productividad.** (Tesis de Maestría). Instituto Politécnico Nacional. México. 194 páginas. Disponible en: <http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesisjrcd/2018/05/43/Macario-Fredy.pdf>
- Maldonado, José A. (2017). **Comportamiento, Desarrollo y Cambio Organizacional.** 374 páginas. Disponible en: [https://issuu.com/joseangelmaldonado8/docs/comportamiento\\_desarrollo\\_y\\_cam bio](https://issuu.com/joseangelmaldonado8/docs/comportamiento_desarrollo_y_cam bio)
- Mondy, Robert Wayne. (2010). **Administración de Recursos Humanos.** Décimo primera edición. Pearson Educación. México. 491 páginas. Disponible en: <https://cucjonline.com/biblioteca/files/original/cc71a187c22e0bac95c3267e2888f6f.pdf>
- Newstrom, John W. (2011) **Comportamiento humano en el trabajo** Editorial: McGraw-Hill. 13ª ed. México. D. F. 547 páginas. Disponible en: [https://uachatec.com.mx/wp-content/uploads/2019/11/Comportamiento\\_humano\\_en\\_el\\_trabajo.pdf](https://uachatec.com.mx/wp-content/uploads/2019/11/Comportamiento_humano_en_el_trabajo.pdf)

Acceso Abierto. Disponible en:

[https://revistas.up.ac.pa/index.php/faeco\\_sapiens](https://revistas.up.ac.pa/index.php/faeco_sapiens)

Recibido: 23/01/21 Aceptado: 30/4/21



- Ribes Giner, Gabriela, PERELLO MARIN, María del Rosario y HERRERO BLASCO Aurelio. (2018). **Dirección de recursos humanos: gestión de personas**. Editorial de la Universidad Politécnica de Valencia. 215 páginas. Disponible en: <https://ebookcentral.proquest.com/lib/upanamas/reader.action?docID=5635044>
- Ríos Calderón, Carlos A. (2005). **Proyecto de Mejoramiento del Departamento de Recursos Humanos en una empresa Consultora y de Ingeniería**. (Tesis Doctoral). Universidad de San Carlos de Guatemala. Guatemala. 168 páginas. Disponible en: [http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/08/08\\_1419\\_IN.pdf](http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/08/08_1419_IN.pdf)
- Robbins, Stephen P. y Judge, Timothy A. (2009). **Comportamiento organizacional**. Decimotercera edición 752 Pearson Educación, México. Disponible en: [https://frrq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/15550/mod\\_resource/content/0/ROBBINS%20comportamiento-organizacional-13a-ed-nodrm.pdf](https://frrq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/15550/mod_resource/content/0/ROBBINS%20comportamiento-organizacional-13a-ed-nodrm.pdf)
- Velázquez Zaldívar, Reynaldo; Guzmán, Margarita de Miguel. (2001). **Modelos contemporáneos de Gestión de Recursos Humanos**. Revista Científica Trimestral Ciencias Holguín. Vol. 7, Núm. 3(2001). ISSN 1027-2127. RNPS 1818. Disponible en: <http://www.ciencias.holguin.cu/index.php/cienciasholguin/article/view/174>
- Zambrano Laje, Yomaira Y. (2019). **Diseño del Sistema de Gestión de Recursos Humanos en la Empresa LCR productos y servicios Cia. LTDA, ubicada al Norte de la Ciudad de Quito**. (Tesis de Maestría). Universidad Tecnológica Israel. Quito. 82 páginas. Disponible en: <http://157.100.241.244/bitstream/47000/1958/1/UISRAEL-EC-ADME-378.242-2019-036.pdf>