

Perspectiva de la Gestión de Talento Humano en Teorías Administrativas: Análisis Teórico

Approaches to Managing Human Talent: Theoretical Analysis

José Jesús Zamudio-Mata^a, María Trinidad Álvarez-Medina^b, María del Carmen Vásquez-Torres^c

Resumen

Desde la perspectiva de teorías administrativas. La evolución del ser humano dentro de las organizaciones ha cambiado con el paso del tiempo, así como la manera en la que se ha explorado su talento visto desde distintos ángulos. El presente estudio tiene como objetivo generar un análisis teórico sobre la gestión del talento humano. Para la creación de este documento se realizó una revisión de la literatura a través de diversas bases de datos como: Emerald, Elsevier y libros relacionados, con base a palabras claves como: gestión del talento humano, teorías administrativas y administración. A pesar de los distintos cambios presentes en las organizaciones, y tomando en cuenta una perspectiva particular en cada teoría administrativa, es necesario considerar al personal de la organización, mismo que por medio de su talento puede generar un desarrollo favorable a la organización, así como impulsar ventaja competitiva en el mercado y por consiguiente mejorar su rentabilidad.

Palabras clave: gestión del talento humano, teorías administrativas, administración, organización.

Abstract

Humans have changed over time within organizations (businesses, government departments, or other organizations), and their talent has been analyzed from different angles. This work aims to provide a theoretical analysis of human talent based on the management approach/theory used. The following analysis concentrates on factors in such as human talent, management, management approaches/theories. The results of the analysis show that, regard less of the structure of a given organization or the management approach / theory, an organization's employees will greatly affect its development and success. Through their individual, professional talent, employees contribute to the company's overall productivity, competitiveness in the market, and therefore, its profitability.

Keywords: human talent management, management theories, management, administration.

^a Instituto Tecnológico de Sonora, DES de ciencias económico administrativo, 5 de Febrero 818 Col. Centro, C.P. 85000, Ciudad Obregón, Sonora, México.

^b Instituto Tecnológico de Sonora, DES de ciencias económico administrativo, 5 de Febrero 818 Col. Centro, C.P. 85000, Ciudad Obregón, Sonora, México.

^c Instituto Tecnológico de Sonora, DES de ciencias económico administrativo, 5 de Febrero 818 Col. Centro, C.P. 85000, Ciudad Obregón, Sonora, México.

Correspondencia: José Jesús Zamudio Mata
Instituto Tecnológico de Sonora
Correo electrónico: jz_yaqui@hotmail.com

Introducción

En la actualidad las organizaciones se han estudiado desde distintos puntos y disciplinas, por ello, surge la importancia de comprender diversos fenómenos de estudio. Los trabajadores representan un pilar importante en la organización, debido a las tareas que tienen bajo su responsabilidad dentro de la organización, así como las mejoras que realizar de acuerdo a las necesidades, surgiendo así, la gestión del talento humano; la cual representa un entendimiento favorable para las organizaciones debido a que permite explorar a profundidad variantes en los trabajadores como lo pueden ser la atracción, retención, desarrollo y búsqueda del talento humano, permitiendo de esta manera el desarrollo de avances en estudios organizacionales.

Dentro de las escuelas clásicas de la administración se resalta la teoría de Elton Mayo (1972), quien abordó su teoría de relaciones humanas, la cual encamina a la administración hacia un punto humanista y debido a su impacto, se interesa en mejorar la eficiencia de la organización tomando como referencia el aspecto psicosocial de los trabajadores (Montoya, 2006). La teoría de relaciones humanas sirvió para generar nuevos modelos dentro del campo de estudio de fenómenos organizacionales, tomando en cuenta los aspectos psicosociales que eran omitidos por escuelas antecesoras de la administración tales como la del trabajo y la teoría clásica de la administración, dicha teoría enfatiza principalmente en las condiciones de trabajo dentro de la organización y cómo estas influyen en la conducta de los trabajadores (Mayo, 1972).

La importancia que ha traído consigo estudiar al trabajador ha permitido mejorar a la organización desde diferentes aspectos de los cuales, se ha podido mostrar una evolución significativa con el paso del tiempo, donde retomando las escuelas clásicas de la administración se lograba identificar que

el talento de los trabajadores era omitido, mirándolo más como un medio para alcanzar los objetivos organizacionales que como un fin de la misma, donde por medio de los diversos estudios científicos se ha logrado identificar que la parte psicosocial de los trabajadores se ha visto influenciada significativamente (Majad, 2016).

De igual manera, dentro de la historia de la administración se han abordado distintas teorías organizacionales que estudian múltiples variaciones entre las organizaciones, tanto la estructura interna y/o externa como el comportamiento de los trabajadores, sin embargo las empresas tienden a limitar ciertos aspectos de los trabajadores. Uno de ellos, es estandarizar sus comportamientos, donde al no actuar de cierta manera se pueden desaprovechar recursos de los empleados. Algo importante que se debe retomar es la manera de su comprensión donde los empleados es que sean principalmente vistos como un campo de estudio, constituyendo de esta manera una pieza fundamental para la organización (DiMaggio & Powell, 1983).

En relación a lo antes mencionado se pretende explicar el papel que desempeña la gestión del talento humano dentro de las distintas teorías administrativas abordadas, considerando el análisis teórico por medio de literatura especializada consultada en distintas bases de datos. Con el presente trabajo se pretende desarrollar un análisis desde el abordaje teórico de la gestión del talento humano en los diferentes paradigmas administrativos generando la siguiente pregunta ¿Cuál es el papel de la gestión de talento humano en distintas teorías administrativas?.

Posición de gestión de talento humano en teorías administrativas

La relevancia que ha traído consigo el talento humano en los últimos años ha permitido garantizar a la organización un mejor

desarrollo, para ello, el abordaje de dicho fenómeno de estudio será concebido por diferentes teorías administrativas, que de alguna manera han contribuido a la ciencia y su aplicación práctica en el contexto laboral.

Partiendo de la teoría institucional, se ha permitido resaltar la importancia que tiene modernizar la estructura, gestión y comportamiento dentro de las organizaciones, debido a que de esta manera podrá seguir estando presente dentro del mercado y seguir aprovechando ciertas ventajas, en este sentido la gestión de talento humano utilizada de manera adecuada, permitirá adherir nuevos planes de trabajo y técnicas según lo señale la organización (Diez et al., 2014).

De igual forma dentro de la teoría institucional ha sido relevante estudiar la interacción del ambiente, la cual suele estar presente en todo momento, para ello la presencia de este aspecto en las organizaciones no son la excepción, considerar una apertura de pensamiento en los responsables de la organización puede influenciar el comportamiento a trabajar dentro de los demás miembros de la organización. (Berronce & Gomez-Mexija, 2009). Dentro de aspectos que se pueden denotar de manera significativa en las organizaciones es la presencia del ambiente laboral en el talento humano de los trabajadores. Lo anterior debido a que el ambiente puede develar ciertos aspectos de manera favorable y desfavorable, algunas prácticas comunes que pueden marcar relevancia en las organizaciones actuales son las recompensas y los castigos en la dinámica de trabajo de los empleados.

La presencia de la teoría antes mencionada ha permitido explicar que el fenómeno de la gestión de talento humano de los trabajadores no se limita a solo las cuestiones particulares sino que el ambiente representa un rol significativo, así como sin importar el giro o contexto de la empresa existirán ciertos lazos de los trabajadores influenciados por el ambiente.

Por otro lado, la teoría de recursos y capacidades, incorpora la ventaja competitiva en organizaciones misma que permite aumentar la rentabilidad (Barney, 1991), así como orientar a las organizaciones e investigadores de fenómenos organizacionales a tomar en cuenta los distintos aportes de la literatura, mismos que aplicados en el campo laboral permiten generar un mayor entendimiento para el aprovechamiento de recursos tanto internos como externos (Quezada, 2004). Dentro de la teoría antes mencionada deben existir estrategias, cuyos objetivos implican un crecimiento entre los recursos existentes y el desarrollo de los nuevos (Wernefetl, 1984). Lo anterior permite argumentar que todas las organizaciones independientemente del giro en el que se encuentren se exponen a caos, mismos que pueden presentarse de manera interna y/o externa.

Como se mencionó con anterioridad la teoría de recursos y capacidades ha funcionado como una buena herramienta para el entendimiento y aprovechamiento de recursos en una organización, donde partiendo de la parte de la gestión de talento en trabajadores de una organización se deben de combinar elementos importantes si se espera aprovechar cada uno de los recursos intangibles que poseen los trabajadores, diversos autores han señalado que el desaprovechamiento de la gestión de talento o malas prácticas tienden a rezagar el desarrollo organizacional, así como no influir significativamente en la competitividad que esta pretenda alcanzar en el mercado, la presencia de estrategias que permitan el desarrollo de talentos en una organización resultara favorable y se podrán aprovechar tanto los recursos internos que tengan los trabajadores así como adaptar los externos que ya pueda poseer previamente el contexto organizacional.

Posteriormente con el análisis de otra teoría popular en el contexto organizacional, la teoría del caos, permite abordar

comportamientos en sistemas no lineales deterministas, señalando que los sistemas caóticos no manifiestan patrones repetibles, así como una intervención constante en las condiciones ambientales. Desde este punto de vista se han podido argumentar aspectos externos que de alguna manera influyen en la organización (McBride, 2005). De igual forma dentro de las principales propiedades de la teoría del caos se han encontrado que las organizaciones poseen patrones parecidos pero a diferente escala, así como los pequeños cambios tienen consecuencias, de tal manera que si algo expuesto en la teoría se apegara al personal de las organizaciones se facilitaría su cambio. En este sentido la presencia del caos en las organizaciones podrá traer consigo posteriormente a la situación problemática una serie de aprendizajes enriquecedores para la organización, generando conocimiento para alcanzar los objetivos esperados (Thiertart & Forgues, 1995).

Partiendo de la parte del talento humano en la teoría del caos se puede identificar que desempeñan un rol importante dentro de la misma, donde por medio de la consideración de factores internos como sus cuestiones personales y en las externas el ambiente, se puede ver influenciado un cambio, para ello, resulta importante que los responsables del departamento de personal pueda generar estrategias que permitan aun ante las distintas adversidades que presente la organización generar un cambio que vaya directo a los objetivos organizacionales, dentro de este aspecto se denota relevante la parte de contar con un buen proceso de búsqueda, atracción, retención y desarrollo del talento presente.

Por otra parte la teoría de relaciones interorganizacionales explica el funcionamiento que desempeñan los miembros de la organización tanto desde los empleados como de sus superiores, de sus puntos clave se pueden destacar los roles de la órbita organizacional, se ve ampliamente ligada hacia las conductas que se presentan con los trabajadores, es decir sino se les trata de una manera agradable los resultados

encaminados a sus objetivos podrían estar siendo los esperados, es por ello que si se brinda la oportunidad de detenerse y analizar porque en muchas ocasiones las organizaciones no cumplen sus objetivos, un factor importante serían las acciones que se toman hacia el recurso humano de la organización, así mismo limitar el potencial que este recurso trae consigo, las aportaciones de esta autor considera que una buena administración de personal, ligada con la manera en la que se desenvuelven los superiores en este caso hacia el entorno, podrán aprovecharse y beneficiarse ambas partes, tanto el trabajador dentro su jornada laboral como la de los planes a futuros que tiene la organización en su desarrollo (Evan, 1967).

Un elemento necesario en el contexto organizacional es la administración estratégica, la cual pretende identificar a la estrategia como un instrumento que permite ser el punto de partida de la mayoría de consultores, para de esta manera acercarse a sus objetivos esperados, dentro de esos principales ángulos se puede considerar el punto de partida, el vehículo y los aspectos diferenciadores de cómo podrán quedarse en el mercado (Hambrick y Frederickson, 2002). Donde a su vez en los últimos años se ha logrado identificar que no practicarla de manera adecuada puede desencadenar un fenómeno conocido como conflicto estratégico, el cual frena todo aquel desarrollo programado para ejecutar en las empresas (Teece et al., 1997).

En relación a lo antes mencionado y apegado a la gestión del talento humano dentro de dicho contexto puede deducir muchos aspectos entre ambos fenómenos de estudio, debido a que si la estrategia intenta trazar elementos de relevancia en la organización, utilizar el talento de los trabajadores puede ser una gran herramienta que permita ejecutar sus planes, dentro de la administración de personal existen cuatro rubros, los cuales pueden permitir hacer más fácil el entendimiento de la gestión de talento dentro de un contexto laboral. De acuerdo con

Sajeda (2017) la gestión de talento humano aborda cuatro áreas (1) descubrimiento de talento, (2) atracción de talento, (3) retención de talento y (4) desarrollo de talento, mismas que permiten acercarse a esta variable.

De igual manera considerando la visión de De Macedo et al. (2005) argumentan que sería favorable para las organizaciones aprovechar el talento humano ya que como bien se ha venido abordando en el presente trabajo, en las organizaciones se muestran cambios constantes, permitiendo el impulso del desarrollo organizacional, así como sus trabajos encaminados a sus empleados, de igual manera es favorable recurrir a las alianzas, ya que de esta forma se podrá abarcar aspectos en los que quizás la organización tenga carencia, así como ir formando una red estratégica entre ellas mismas, para que se pueda obtener el éxito esperado se debe de aprovechar las relaciones intra e interpersonales que se juegan con los miembros de cualquier nivel jerárquicos de la organización así como una posible relación que se tenga con los de otras organizaciones externas.

Algunos aspectos propuestos por Porter (1979) en cuanto a la mejora de las estrategias: son influir en el equilibrio y aprovechar el cambio de la industria. Así mismo, en la actualidad, ya es una obligación mantener el cuidado y salud mental de los trabajadores. Para ello, la implementación de planes de carrera y estatutos de proyecto han logrado lo mencionado por las distintas teorías. Otros elementos destacables es la cadena de valor, misma que además de apegarse a productos o servicios a su consumidor también puede mantener cierto grado de relevancia hacia la estructura organizacional, de tal manera que resulte interesante seguir fortaleciendo al recurso humano, y se establezca como una ventaja competitiva, que posiblemente otras organizaciones puedan carecer.

La mayoría de autores expuestos hasta este momento han destacado de manera significativa la importancia de su teoría y del

cambio presente en función a sus trabajadores y el posible talento que puedan poseer, pero realmente es cuestionable considerar si dentro de la misma organización puedan desarrollar ese sentido que pretende, ya sea por su misma capacidad.

Los trabajadores externos representan un área de oportunidad, de tal forma que la teoría de la agencia abordada desde el punto de vista de Gorbaneff (2003) debe aprovechar el problema de acción y de información oculta. Por otra parte, un punto clave de dicha teoría es la contratación de personal, la cual profundiza la relación inicial del trabajador en la organización, donde en este punto crucial se podrán determinar la calidad que tenga su contratación en función a las necesidades a cubrir por parte de la empresa, de tal manera que la organización debe de tomar ciertas medidas para que permitan seguir desarrollando el talento de los empleados.

Otro aspecto relevante en todas las organizaciones es la presencia del cambio, es decir, el desarrollo organizacional es todo aquello que permite orientar a la organización hacia un cambio planeado, analizar este término puede resultar interesante en el hecho de que las empresas deben evolucionar para mejorar su posicionamiento en el mercado; sin embargo, un aspecto relevante en torno al desarrollo de las organizaciones es la resistencia al cambio, y esto generalmente se debe a que la organización está acostumbrada a ciertos hábitos que no muchas veces son los adecuados, actualmente se vive en generaciones donde el cambio está presente en todo momento, mismo que debe ser constante, así como las capacidades de los empleados, las cuales pueden utilizarse favorablemente para la organización. Un hecho primordial para esta posible problemática a suceder podría ser sensibilizar a los empleados de tal manera que puedan estar conscientes de que el cambio estará presente en todo momento (Vázquez, 2009).

La cultura es importante, debido a que permite integrar un panorama amplio de cómo se desarrolla su día, optando por hábitos que en muchas ocasiones no son los más adecuados, generalmente la cultura organizacional, permite abordar comportamientos, valores, normas y comportamientos (Bolaños-Garita, 2011). De igual manera los hábitos en la cultura organizacional influyen en los trabajadores. Nonaka (1995) rescata aspectos significativos de otras teorías, considera a la gestión del conocimiento, partiendo sobre la idea de que no todas las organizaciones del mundo pueden desarrollarse de la misma manera, esto debido a que no se cuenta con la misma cultura, así como visiones y/o aspiraciones con las que se rigen los empleados, dicha teoría enfatiza mucho en comprender a otros, para de esta manera justificar por qué se actúa de una manera y no de otra.

Otro aspecto fundamental son las tendencias administrativas, de las cuales la gestión de talento humano también puede estar presente dependiendo del ángulo que le pretenda dar el investigador en el ámbito científico o el especialista aplicándolo a un contexto real en el sentido práctico, donde puede destacar el benchmarking, el cual según Levy & Ronco (2012) permiten replicar técnicas que utilizan otras organizaciones de giros y estructura similar, con el motivo de mejorar a su organización, evidentemente la gestión de talento no es la excepción y así como se pretende replicar prácticas aplicadas en los consumidores, de alguna manera estas mismas también pueden estar guiadas hacia la forma en la que se administra el personal y aprovechar su recurso, según la taxonomía del benchmarking se pueden trabajar con la estructura, proceso internos, la parte funcional y los entornos competitivos (Francis & Holloway, 2007).

De igual manera el coaching enfatiza desde una manera efectiva beneficiando a la organización sin importar su tamaño, en este

sentido se destacan principales características del individuo y acciones que pretenda resaltar su motivación de manera realista, se podrá avanzar lejos en relación a lo que la organización espera en su contextualización, una de las formas de medir su impacto consiste en iniciar con el desarrollo de un diagnóstico que permita conocer la situación actual de la organización, así como sus áreas de oportunidad, permitiendo ilustrar técnicas de intervención, posteriormente se pretenderá evaluarla satisfacción de los empleados demostrando si realmente se deberá seguir o hacer modificaciones en su orientación, así como el seguimiento constante que se recomienda seguir poniendo en práctica (Vidal-Salazar et al., 2011).

Por otro lado, el empoderamiento dentro de las organizaciones ha permitido sobresalir, ya que de esta manera no se limita a seguir desarrollando lo mismo, generalmente se busca trascender así, es necesario considerar las expectativas que se pretenden lograr y ver de qué manera se puede alcanzar dichos aspectos, dentro de los principales indicadores se pueden encontrar compartir información, considerarla cultura es importante, permite integrar un panorama amplio de cómo se desarrolla su día conduce al desarrollo (Fiore, 2008).

Es necesario discutir sobre las diferentes tendencias, donde todos los autores coinciden en que evidentemente las organizaciones deben de cambiar, de adaptarse a sus necesidades y de seguir desarrollándose, un aspecto crítico a diferenciar dentro de todas las tendencias es el plasmar los diferentes caminos que pueden seguir para ejecutar cada uno de los pasos que las distintas tendencias esperan que se ejecute.

Conclusiones

En la actualidad se ha estudiado a la gestión del talento humano con distintas teorías administrativas, así mismo se ha resaltado su importancia en el cumplimiento de actividades favorables para la organización,

donde en inicios muchas escuelas clásicas de la administración omitían su importancia.

Dentro de las distintas teorías consideradas se logo encontrar una similitud en los distintos autores considerados, ya que de manera directa o indirecta las acciones que se plantearon permitirán seguir fomentando el desarrollo organizacional, evidentemente para ello se tiene que tener un control sobre las acciones que se deseen implementar debido a que podrían ocasionar un descontrol en sus funciones si no se desempeñan de la manera esperada.

La revisión de la literatura ha permitido responder el papel que ha tenido la gestión del talento humano en diferentes teorías administrativas, donde se puede concluir que aunque el campo de estudio del talento humano en los trabajadores sigan desarrollándose, este sigue siendo un papel importante dentro de las organizaciones ya sea de manera teórica como práctica, debido a que el talento con el que cuenta cada empleado es valioso y no replicable, así como denotando un amplio interés de estudio en futuras generaciones.

Referencias

- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of management*, 17(1), 99-120. doi: 10.1177/014920639101700108
- Berrone, P., & Gómez-Mejía, L.R. (2009). Environmental performance and executive compensation: an integrated agency-institutional perspective. *Academy of Management Journal*. 52(1), 123-126.
- Bolaños-Garita, R. (2011). El desarrollo organizacional como estrategia para la modernización en la administración pública. *Revista Nacional de Administración*, 2(1). 135-144. doi: 10.22458/rna.v2i1.369
- De Macedo, D., Tahuata, T., y Carvalho, F. (2005). Implicaciones estratégicas de las redes de alianzas en el sector de líneas aéreas estudio de caso práctico. *Revista de empresa: La fuente de ideas del ejecutivo*, 13, 56-76. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2240406>
- Diez, E., Diez, F., y Vásquez, A. (2014). Antecedentes de la institucionalización en las organizaciones. *Cuadernos de Gestión*, 15(1), 15-38. doi: 10.5295/cdg.130416ed
- DiMaggio, P.J., Powell, W.W. (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, (48), 147-160. doi: 10.2307/2095101
- Evan, W. M. (1967). La órbita de la organización: Hacia una teoría de las relaciones interorganizacionales. OMEBA.
- Fiore, T. (2008). El Empowerment: Una Forma Moderna y Eficaz de Practicar el Trabajo en una Organización. *Revista Académica*, 35, https://nanopdf.com/download/pag-51-el-empowerment-universidad-catolica-del-maule_pdf
- Francis, G., & Holloway, J. (2007). What have we learned? Themes from the literature on best-practice benchmarking. *International Journal of Management Reviews*, 9(3). 171-189. doi: 10.1111/j.1468-2370.2007.00204.x
- Gorbaneff, Y. (2003). teoría del Agente-Principal y el Mercadeo. *Revista Universidad EAFIT*, (129), 75-87. <https://www.redalyc.org/pdf/215/21512907.pdf>
- Hambrick, D.C., y Fredrickson, J.W. (2002). ¿Está seguro de tener una estrategia? *Revista de empresa*, 2, 8-22.
- Levy, G. D., & Ronco, S. L. (2012). How Benchmarking and Higher Education Came Together. *New Directions for Institutional Research*, 2012(156). 5-13. doi: 10.1002/ir.20026
- Majad, M. (2016). Gestión del talento humano en organizaciones educativas. *Revista de Investigación*, 40(88), 148-165. <https://www.redalyc.org/pdf/3761/376147131008.pdf>

- Mayo, E. (1972). *Problemas Humanos de la Civilización Industrial*. Buenos Aires: Editorial Nueva Visión. https://www.academia.edu/32590108/Problemas_humanos_de_una_civilizacion_industrial
- McBride, N. (2005). Chaos theory as a model for interpreting information systems in organizations. *InfoSystems J*, (15). doi:10.1111/j.1365-2575.2005.00192.x
- Montoya, A. (2006). Humanización de las relaciones interpersonales en las organizaciones. *Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*. 14(2), 53-67. <https://www.redalyc.org/pdf/909/90900206.pdf>
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge Creating Company*. Oxford University Press.
- Porter M.E. (1979). How Competitive Forces Shape Strategy. En: Asch D., Bowman C. (eds). *Readings in Strategic Management*. Palgraven. doi: 10.1007/978-1-349-20317-8_10
- Quezada, F. (2004). Análisis cualitativo de los recursos y capacidades de una empresa. *Horizontes empresariales*, 3(1), 29-40. <http://revistas.ubiobio.cl/index.php/HHEE/article/view/2073>
- Sajeda, A. (2017). *The Impact of Talent Management on Attaining Competitive Advantage: A Field Study on Jordanian Telecommunications Companies*. Middle East University, Lebanon. https://meu.edu.jo/libraryTheses/5a141ff03034b_1.pdf
- Teece, D., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533. [https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199708\)18:7%3C509::AID-SMJ882%3E3.0.CO;2-Z](https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7%3C509::AID-SMJ882%3E3.0.CO;2-Z)
- Thiéart, R.A., & Forgues, B. (1995). Chaos Theory and Organization. *Organization Science* 6(1), 19-31. doi:10.1287/orsc.6.1.19
- Vázquez, Á.W. (2009). Desarrollo organizacional: una lectura Jossey-Bass. *Revista Gestión y estrategia*, (36), 111-114. <http://gestionyestrategia.azc.uam.mx/index.php/rge/article/view/122>
- Vidal-Salazar, M., Cordon-Pozo, E., y Ferrón, V. (2011). Efectividad del coaching en los procesos de mejora de gestión de empresas. *Universia Business Review*, 31, 82-101. <http://www.integraorg.com/wp-content/uploads/2014/05/Efectividad-del-coaching.pdf>
- Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic management journal*, 5(2), 171-180. <http://www.jstor.org/stable/2486175>

Recibido: 23 de marzo de 2022
Corregido: 29 de noviembre de 2022
Aceptado: 01 de diciembre de 2022

Conflicto de interés: No existe conflicto de interés