

El desarrollo de la persona en el contexto de la gestión del talento humano

Boris Aguirre Palma

Universidad Tecnológica Equinoccial
Correo electrónico: apb2606@ute.edu.ec

Efraín Flores Batallas

Universidad Tecnológica Equinoccial
Correo electrónico: eflores@ute.edu.ec

RECIBIDO: 21 septiembre 2013 / **APROBADO:** 12 diciembre 2013

Resumen

El desarrollo de las personas en el contexto de la gestión del talento humano, se relaciona con su educación y crecimiento personal orientado hacia el futuro. Los directivos están convencidos de la necesidad de desarrollar a sus colaboradores, por lo cual les permite participar más activamente en los objetivos y en la toma de decisiones de la empresa. El desarrollo de las personas es un conjunto de experiencias organizadas de aprendizaje, proporcionadas por la organización dentro de un período específico para ofrecer la oportunidad de mejorar el desempeño o el crecimiento humano. Involucra tres áreas de actividades: entrenamiento, educación y desarrollo. La Gerencia de Recursos Humanos trabaja en función del cambio organizacional y en varios métodos de desarrollo de personas, con el fin de enfocarlos y apoyar el cumplimiento de las estrategias y los objetivos de sus puestos; sobre esta base, establece a la persona como su activo intangible más importante y pone en preminencia que de su correcto desempeño y desarrollo depende el éxito o fracaso de la empresa. La certeza que las personas son lo más importante para la empresa,

nace desde su misión, visión y objetivos, y se concreta cuando la economía y rentabilidad de las organizaciones es inmejorable, asegura al personal y un adecuado clima laboral. Sin embargo, ¿Hasta dónde se aplica el axioma de que las personas son el activo intangible fundamental de las empresas y que de la correcta conducción de esta verdad dependerá el éxito de la producción y rentabilidad empresarial? Vayámonos pues a la parte medular de este artículo, el cual tiene como intención fundamental, resolver estas interrogantes.

PALABRAS CLAVE: talento humano, empoderamiento, clima laboral, desarrollo, educación, entrenamiento, gestión.

Abstract:

The development of individuals in the context of talent management is related to their education and personal growth oriented future. The managers are convinced of the need to develop their employees, which allows them to participate more actively in the objectives and in making business decisions. The development of people is a set of organized learning experiences provided by the organization within a specified period to provide an opportunity to improve performance or human growth. It involves three areas of activities: training, education and development. The Human Resources Management function works in organizational change and development in various methods of people development, in order to focus them to support the implementation of the strategies and objectives of their posts, on this basis, establishes the person as its most important intangible active and runs preeminence that proper performance and development depends on the success or failure of the company. The certainty that people are the most important to the company, born from its mission, vision and objectives, and concrete when the economy and profitability of organizations is unbeatable, says the staff and the work environment is appropriate. However, how far the axiom that people are the key intangible asset of enterprises and the correct guidance of this really depends on the success of the production and business profitability is applied? Let's get to the heart of this article, which has as its main purpose, to resolve these questions.

KEYWORD: human resource, empowerment, working environment, development, education, training, management.

CLASIFICACIÓN JEL: M10, M12.

Introducción

La Gerencia de Recursos Humanos dentro de las organizaciones ha trabajado en el cambio y rediseño de sus procesos con el fin de enfocarlos a apoyar y soportar el cumplimiento de la estrategia y de los objetivos establecidos, en base a definir el recurso humano como el activo intangible más importante y que de su correcta administración y desarrollo depende la generación de mejores resultados para la empresa.

La afirmación que las personas son lo fundamental para las organizaciones nace desde que las compañías elaboran la planeación estratégica para definir su misión, visión y objetivos. Esto, muchas veces se hace efectivo cuando la economía y rentabilidad de las organizaciones resultan óptimas, asegurando al personal, remunerándolo y administrándolo adecuadamente, sin embargo, ¿Qué sucede cuando la compañía no se encuentra estable? Lo más común es evidenciar recortes de personal, eliminación de beneficios y disminución de recursos para bienestar y capacitación.

Estas acciones sin un sustento lógico, van en detrimento del desarrollo de la personas; y, desde luego, de la propia organización. Entonces, se consigue que estas se estructuren dentro de estándares de relativa estabilidad y permanencia.

Décadas atrás, las características principales del modelo mecanicista y tradicional fueron: mandos centralizados a través de la jerarquía y control externo y absoluto del desempeño de las personas; cargos definitivos con atribuciones estrictamente limitadas y asignaciones simples y repetitivas; leyes y reglamentos para controlar el orden y la eficiencia; áreas departamentales funcionales con objetivos específicos orientados a su especialidad; modelo estático y conservador en que no se visualizaba ningún cambio; y, más aún, intentos de flexibilidad: era como si el mundo no experimentara motivaciones, transformaciones o cambios de ninguna naturaleza.

En la actualidad, el cambio de un ambiente estable a uno inestable está obligando a las organizaciones a cambiar la estructura mecanicista y tradicional por la estructura orgánica y moderna, donde el ser humano es el actor principal de las transformaciones de la institución. Estos cambios generaron una gran ola de reorganizaciones en la visión del mundo empresarial. En vez de servir verticalmente a la jerarquía, con la nueva visión, las personas colaboraban horizontalmente con el cliente y se contaba con la organización como retaguardia o herramienta de trabajo. En esta ola de reestructuración y reorganización, las personas dejaron de ser un recurso productivo o simple agente pasivo de la administración para transformarse en agentes activos y proactivos de su giro de negocio.

Concomitantemente, se debe hacer hincapié que la evolución personal nos lleva a la evolución organizacional. Porque ¿Qué son las organizaciones? Gente: un conjunto de personas que interactúan a través de redes comunicacionales. Ciertamente, la empresa no existe fuera del espacio humano que la produce y hace posible. Es decir, sin personas no hay organización posible. Los seres humanos reflexionan, sienten, protagonizan una historia, sustentan creencias y valores que caracterizan a su grupo y se mueven en el mundo para alcanzar los objetivos propuestos. En tal virtud, se puede afirmar que el desarrollo personal nos lleva al desarrollo organizacional.

Las organizaciones podrán crecer únicamente si sus directivos, como su gente, se preparan para asumir los cambios profundos en su manera de pensar y de hacer las cosas. En palabras de Adam Kahame, “nuestra capacidad de ver y cambiar el mundo evoluciona de la mano de nuestra capacidad de vernos y cambiarnos a nosotros mismos”.

La gestión del talento humano

De acuerdo a Margaret Butteriss (2001) los recursos humanos son cada vez más parte importante de la planificación y las acciones ejecutivas

organizacionales, y desde luego parte integral de una gestión en la que jamás había participado. Todo en función de los cambios y rediseños que la Gerencia de Recursos Humanos ha tenido que experimentar por los cambios económicos, tecnológicos, sociales, entre otros, para dar respuesta a la demanda que el mercado exige.

En lo que tiene que ver con nuestro país, el problema conceptual y coyuntural del progreso económico frente al desarrollo humano integral, la ausencia en nuestra sociedad ecuatoriana actual, de un pensar auténticamente metafísico –que nos guíe más allá de las evidencias materiales o físicas-, una gran incertidumbre frente a la posibilidad de conocer el "Buen Vivir de la Realidad", la "separación" de la dimensión trascendente de la vida de muchas personas y una concepción de la convivencia en sociedad como experiencia privada, sin relevancia pública, ha marcado los últimos años de la vida nacional.

En su libro *The Tao of Liberation* (2009), el educador de adultos Mark Hathaway y el teólogo brasileño Leonardo Boff analizan las dificultades para describir las características de la visión del mundo que cada uno de nosotros tiene. Absorbimos una serie de creencias básicas de nuestro entorno cultural, tomamos la visión de la realidad como algo dado y natural, mucho de la cosmología se recibe de manera inconsciente. Hathaway y Boff deducen que 'habitualmente adoptamos una cosmología a través de un proceso que se asemeja más a la ósmosis que a un aprendizaje formal. Philip Smith y Manfred Max-Neef argumentan que se suele denominar 'paradigmas'... (Jörg Elbers, 2013:12).

En el siglo XXI se optó por una visión utilitarista e individualista de la vida y del saber, por considerar la libertad y la autonomía de las personas como fundamentos de la vida personal y social; sin embargo, sin un vínculo con el "Buen Vivir", tomando en cuenta que no hay separación entre el individuo y la sociedad.

Lo que ayer fue universalmente considerado como negativo, hoy es visto como deseable por muchos, llegando incluso a sostener, por ejemplo, que la aprobación en favor del aborto sería una señal de progreso para el país.

Al hacer referencia al "talento humano", éste consiste en la planeación, organización, desarrollo y coordinación, como también control de técnicas, capaces de promover el desempeño eficiente del personal, a la vez que el medio que permite a las personas que colaboran en ella, alcanzar los objetivos individuales relacionados, directa o indirectamente con el trabajo.

Para ubicar el papel de la administración del talento humano es necesario empezar a recordar algunos conceptos. Así pues, precisa traer a la memoria el concepto de administración general expuesto por Chiavenato (2009): "La disciplina que persigue la satisfacción de objetivos organizacionales contando para ello con una estructura y a través del esfuerzo humano coordinado".

Fácilmente puede apreciarse que el esfuerzo humano resulta vital para el funcionamiento de cualquier organización; si el elemento humano está dispuesto a proporcionar su esfuerzo, la organización marchará; caso contrario, se detendrá. De aquí se deduce que toda organización debe prestar primordial atención a su personal, (talento humano).

En la práctica, la administración se efectúa a través del proceso administrativo (planificar, organizar, direccionar y controlar); no obstante, para llevar este a la práctica, se sustenta en el ciclo Deming (planear, hacer, verificar y actuar). Edward Deming (1989). Tanto el primero como el segundo, para lograr sus objetivos requieren del elemento más valioso con que cuenta la empresa, el talento humano, y de otros recursos que, administrados correctamente, le permitirán o le facilitarán alcanzar sus objetivos. El talento en mención tiene varios elementos coadyuvantes, tales como el conocimiento, la

experiencia, la motivación, intereses vocacionales, aptitudes, actitudes, habilidades, potencialidades, salud, etc.



Figura 1.
Proceso administrativo

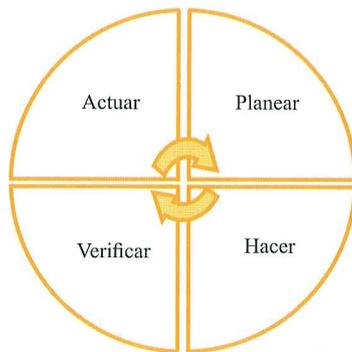


Figura 2.
Ciclo Deming

No hay duda que muchos trabajadores, por lo general, están insatisfechos con el empleo actual o con el clima organizacional como laboral imperante en un momento determinado, y eso se ha convertido en una preocupación para muchos gerentes. Tomando en consideración los cambios que ocurren en la fuerza de trabajo, estos problemas se volverán más significativos con el paso del tiempo.

Los gerentes deben actuar como personas claves en el uso de técnicas y conceptos de administración de personal para mejorar la productividad y el desempeño en el trabajo. Aquí planteamos una pregunta: ¿Pueden los sistemas de administración del talento humano impactar realmente en los resultados

de una compañía? La respuesta es un "sí" definitivo. En el caso de una organización, la productividad es el problema al que se enfrenta y el personal es una parte decisiva de la solución. Los sistemas de la administración de personal, aplicadas tanto por los departamentos de administración de personal como por los gerentes de línea, ya han tenido un gran impacto en la productividad y el desempeño.

Aun cuando los activos financieros, del equipamiento y de planta son recursos necesarios para la organización, los empleados -el talento humano- tienen una importancia sumamente considerable. El talento humano proporciona la chispa creativa, habilidad, liderazgo e innovación en cualquier organización. La gente se encarga de diseñar y producir los bienes y servicios, de controlar la calidad, de distribuir los productos, de asignar los recursos financieros, y de establecer los objetivos y estrategias, la cultura organizacional y el desempeño para la organización. Sin gente con compromiso, aptitud, dispuesta al cambio, que brinde confianza, que construya una atmósfera de bienestar y sea eficiente, es imposible que una organización logre sus objetivos. El trabajo del director de talento humano es influir en esta relación entre una organización y sus empleados.

La dirección del talento humano es una serie de decisiones acerca de la relación de los empleados que influye en la eficacia de estos y de las organizaciones (Montaña, 2012).

En la actualidad los empleados tienen expectativas diferentes acerca del trabajo que desean desempeñar. Algunos empleados desean colaborar en la dirección de sus puestos de trabajo, y quieren participar en las ganancias financieras obtenidas por su organización.

Otros cuentan con tan pocas habilidades de mercado que los empresarios deben rediseñar los puestos de trabajo y ofrecer una amplia formación antes de contratar. Así mismo, están cambiando los índices de población y la fuerza laboral.

El desarrollo humano en el contexto laboral

Las acciones de las personas siempre están basadas en suposiciones básicas; esto es particularmente cierto en relación con la administración de personal. Las suposiciones básicas con respecto a las personas, pueden ser: si se les puede tener confianza, si les desagrada el trabajo, si pueden ser creativas, por qué actúan como lo hacen y la forma en que deben ser tratadas, comprenden una filosofía propia de la administración de personal. Todas las decisiones sobre el personal que se tomen - la gente que se contrate, la capacitación que se les ofrece, las prestaciones que se le proporcionen - reflejan esta filosofía básica.

¿Cómo se desarrolla una filosofía así? En cierta medida, eso es algo que se tiene de antemano. No cabe la menor duda de que una persona trae consigo a su trabajo una filosofía inicial basada en sus experiencias, educación y antecedentes, sin embargo, esta filosofía no está grabada en piedra, debe evolucionar continuamente en la medida en que la persona acumule nuevos conocimientos y experiencias. Por lo tanto, se procederá a analizar algunos de los factores que influyen en estas filosofías. Uno de los factores que dan forma a la filosofía personal de cada empleado será la de la alta administración de la empresa para la cual trabaje. Aunque la filosofía de la alta administración puede o no ser explícita, generalmente se comunica por medio de sus acciones y se extiende a todos los niveles y áreas en la organización.

La filosofía que se tenga sobre la administración del personal estará influida también por las suposiciones básicas que se hagan sobre las personas. Por ejemplo, la Teoría X de D. MacGregor (1950), sostiene que:

- “El ser humano promedio tiene un rechazo inherente hacia el trabajo y lo evitará si puede.
- Debido a esta característica humana de rechazo al trabajo, la mayoría de las personas deben ser obligadas, controladas, dirigidas y

amenazadas con castigos a fin de lograr que realicen un esfuerzo adecuado.

- El ser humano promedio prefiere ser dirigido y desea evitar responsabilidades”.

En el otro extremo, las acciones de algunos gerentes reflejan un conjunto de suposiciones de la Teoría Y, la cual sostiene que:

- “El ser humano promedio no rechaza inherentemente el trabajo.
- El control externo y la amenaza de castigo no son los únicos medios para lograr que se realice un esfuerzo hacia los objetivos de la organización.
- Los empleados estarán más motivados al satisfacer sus necesidades de orden superior en cuanto al logro, estima y autorrealización.
- El ser humano promedio aprende, en condiciones apropiadas, no solo a aceptar sino también a buscar responsabilidades.
- La capacidad de ejercer un grado relativamente alto de imaginación, ingenio y creatividad en la solución de problemas organizacionales están continuamente distribuidas en la población y no al contrario”.

Likert, R. (1970) afirma que, suposiciones como éstas, se manifiestan a sí mismas en dos tipos o sistemas básicos de organizaciones a las que califica como Sistema I y Sistema IV. En las organizaciones de Sistema I se señala:

- “La gerencia es considerada como desconfiada hacia los subordinados.
- El grueso de las decisiones y la fijación de metas de la organización se realiza en la cúpula.
- Los subordinados se ven forzados a trabajar con temor, amenazas y castigos.
- El control está muy concentrado en la alta dirección”.

En su lugar, Likert propone el Sistema IV, es decir, una organización basada en suposiciones del tipo de la Teoría Y. En las organizaciones del Sistema IV:

- “La gerencia tiene confianza absoluta en los subordinados.
- La toma de decisiones está generalmente dispersa y descentralizada.
- Los trabajadores se sienten motivados por su participación e influencia en la toma de decisiones.
- Hay una amplia y amistosa interacción entre superiores y subordinados.
- La responsabilidad para el control está muy difundida y los niveles más bajos tienen una participación importante”.

Además de los dos sistemas mencionados anteriormente, existe otro -La necesidad de motivar a los empleados- que afectará la formación de una filosofía propia sobre el personal.

Imaginemos en este momento que dentro de una organización existe un puesto vacante. ¿Qué se puede hacer para incrementar la probabilidad de que la persona que se elija para ocuparlo permanezca en la organización y sea productiva? Tal vez se podría pedir a los solicitantes al puesto, que hagan una serie completa de pruebas de personalidad, intereses y aptitudes. También se puede considerar la posibilidad de someter a los candidatos a una serie de entrevistas. Sin embargo, se sabe que la validez de las pruebas escritas y las entrevistas no merecen calificaciones muy elevadas. Es decir, éstas no aseguran el rendimiento laboral posterior. Al parecer, ello se debe a que están muy alejadas de las conductas laborales reales. Por tanto, para poder realizar una selección efectiva y correcta de la persona que ocupará un puesto vacante dentro de una organización se debe primero efectuar un análisis de puestos.

En el campo de desarrollo económico se están haciendo avances interesantes en el país. En décadas pasadas, el concepto de desarrollo económico se trabajaba como una sucesión de fenómenos de crecimiento económico lineal, mediado por la apropiación de recursos naturales, conducido por diferentes interpretaciones de eficiencia y rentabilidad económica, orientado a

imitar el estilo de vida occidental (Gudynas, 2011, p.3); sin embargo, todavía existen baches que relegan a un plano muy ulterior la dimensión humana, social y ética del desarrollo. Las consecuencias se las están viendo. Así, hay grandes discusiones en torno a los impuestos; sin embargo, no se cuestiona la disminución de la natalidad, la sutil subida de los alimentos, la violencia callejera, como los grandes problemas del país y del que depende el primero. Hay, asimismo, una gran controversia alrededor de la reforma educacional; a su vez, el cultivo del arte, la belleza y la dimensión filosófica del ser humano son minimizados de la esfera pública.

La educación sigue siendo fundamentalmente reduccionista a pesar de los discursos del postmodernismo (...) el surgimiento de la teoría de la complejidad y la evidencia cotidiana de la naturaleza sistémica del mundo, los componentes fundamentales de la epistemología de la educación predominante -reduccionismo, objetivismo, materialismo, dualismo y determinismo- prevalecen en gran parte reflejando la cosmovisión cultural dominante y ejerciendo influencia en el propósito, la política y el suministro, así como el discurso educativo (Sterling, 2011, p. 22).

Esta realidad, ha llevado a que el ser humano esté cada vez más centrado en sí mismo, generando un verdadero culto al “yo”, lo que ha ido en desmedro del reconocimiento de la realidad y de principios que rijan en la sociedad con carácter universal. Así, las discusiones se presentan como una simple medición de fuerzas, o como expresiones no criticables de lo que se piensa, y no como una búsqueda sincera del “Buen Vivir”. Ello ha permitido que, a veces, la razón de la fuerza se imponga a la fuerza de la razón.

Estenuevoserque emerge, se considera exclusivamente como titular de derechos; sin embargo, se olvida, de su condición de ser humano, que se debe a otros. Ello implica deberes para provocar ese “Buen Vivir”, que no siempre está dispuesto a asumir.

Estos hechos, han pauperizado la vida social, el trabajo y la vida familiar. El trabajo, lugar privilegiado para desarrollarse como seres humanos y hacer un aporte a la sociedad, se presenta como una simple mercancía que se comercia en el mercado. La dimensión ética del trabajo, como fuente de cooperación en la obtención del bien común y del “Buen Vivir”, se percibe como un elemental instrumento para competir.

Ello, ha significado que la dimensión social del trabajo sea sólo un sofisma. Los signos de corrupción, a todo nivel, confirman lo planteado. Este nuevo escenario de exigencia laboral ha llevado a que la familia se desintegre, al punto que los jóvenes reprochan a los adultos y manifiestan que están y se sienten solos.

En el Ecuador actual, según los últimos datos de la Dirección General de Registro Civil y Cedulación, tener un padre en casa constituye un lujo, la violencia intrafamiliar y social es cada vez más común. Ello, debe hacer cuestionar el estilo de vida socio-económico que se ha promovido y el modelo de país, que pese a las intenciones gubernamentales, se ha ido fraguando.

Cuando la filosofía y dinámica del “Buen Vivir” sostiene que la clave de la cuestión social está en el trabajo y en la familia y su respeto y conocimiento de la naturaleza, está diciendo que es en estas dimensiones de la vida humana desde donde el ser humano se hace más íntimamente humano y se puede distinguir una sociedad más equitativa y fraterna.

Este escenario, aunque duro y real, no es la última palabra. En pleno siglo XXI, letrados y no letrados, y de los estratos y sub estratos sociales que sean, coinciden en que la familia constituye un gran valor y que hay que cuidarla y promoverla, que trabajar es una fuente privilegiada de desarrollo personal. De hecho, la juventud, en su gran mayoría, de cara al futuro, desea formar una familia y tener un trabajo en el cual desarrollarse junto a ella.

Las políticas públicas que vayan por ese camino van a encontrar difusión. Paradójicamente, en los círculos

políticos se evita hablar del trabajo como una de las dimensiones más relevantes de la vida humana siendo más trascendente que hablar de fuerza laboral.

Por otro lado, es exactamente lo que los ecuatorianos, profundamente enraizados en una visión de tradicionalismo ancestral indígena-hispánico del ser humano y la sociedad, pedimos y anhelamos. Esa es la gran contradicción, tal vez así, pueda ser una de las explicaciones por el bajo interés al hacerse presente en las urnas y el desprestigio que desafortunadamente tiene la política.

De este modo, recuperar el inmenso valor que tiene la “cosa pública y política”, y lograr la mayor participación, no es una cuestión de marketing, sino una cuestión indudablemente antropológica.

Los ciudadanos solicitan, a quienes están llamados a velar por el bien común, una propuesta que realmente dignifique la esencia profunda de lo humano, esencia que no es otra que ser verdaderamente tomados en cuenta, formar una familia, tener un trabajo digno y vivir en paz y armonía con los demás. Ello se va a lograr si las políticas públicas van por ese camino. Desafortunadamente no ha sido así y los resultados son obvios. La transformación de todo el tejido social de la sociedad, público o privado debe encaminarse para superar el verdadero “problema perverso” de la pobreza y la indigencia, sobre la base de la concienciación, aprendizaje y aprehensión del “Buen Vivir”, la participación debe ser de todos los grupos que conforman la sociedad, ese es el camino, no hay otro.

Realmente toda la vida está interrelacionada y todos estamos atrapados en una red forzosa de reciprocidad, atados en una sola prenda del destino. Lo que afecta a uno directamente, afecta a todos indirectamente.

Consideraciones finales

Definitivamente, el elemento más importante para la sincronización de una organización es el ser humano preparado y empoderado, propietario de su trabajo

como proyecto de vida. La difusión de la misión, visión y objetivos de la empresa están íntimamente ligados a que el personal de la empresa sienta, individual como grupalmente suyo, el propósito, los objetivos y las metas empresariales. Por lo que, la inversión en desarrollo, capacitación y educación y la común sociabilidad del personal, donde éste pueda retroalimentarse en ideas, opiniones, sueños y metas, es la inversión más sabia que cualquier empresa puede realizar. Estas actividades coadyuvarán a que el personal enfrente los cambios necesarios para continuar avanzando, como equipo, a metas cada vez más ambiciosas y retadoras.

Si los trabajadores de una empresa, se sienten satisfechos y empoderados con su trabajo, lo perciben

como su propio “proyecto de vida”, el ritmo de producción, promoción y ventas de la empresa estará marchando “sobre ruedas”, la evaluación integral será esperada como un instrumento para remediar fallas, permitiendo la flexibilidad necesaria en espacios donde se requiere, para facilitar las tareas.

Entonces, la empresa, a menos que quiera correr riesgos innecesarios y existan trabajadores acaparadores de “poder”, no puede prescindir de su talento humano, en todos sus niveles de participación. El talento en mención tiene varios elementos coadyuvantes, tales como el conocimiento, la experiencia, la motivación, intereses vocacionales, aptitudes, actitudes, habilidades, potencialidades, salud, etc.

Referencias bibliográficas:

- Butteriss, M. (2001). *Reinventando recursos humanos: Cambiando los roles para crear una organización de alto rendimiento*, Barcelona, Editorial Gestión 2000.
- Chiavenato, I. (2009), *Gestión del talento humano*, McGraw Hill.
- Deming, E.(1989). *Calidad, productividad y competitividad: La salida de la crisis*, Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- Elbers, J. (2013). *Ciencia holística para el Buen Vivir: Una introducción*, Quito, Centro Ecuatoriano de Derecho Ambiental.
- Gudynas, E.(2011) *Debates sobre el desarrollo y sus alternativas en América Latina: Una breve guía heterodoxa*. Centro Latinoamericano de Ecología Social (CLAES), Montevideo, Uruguay. En: Más allá del Desarrollo, grupo permanente de trabajo sobre alternativas al Desarrollo. Miriam Lang y Donia Mokrani, editoras. Fundación Rosa de Luxemburgo y Abya-Yala, Quito.
- Likert, R.(1970), *El factor humano en la empresa: Su dirección y valoración*, Editorial DEUSTO, Bilbao (Vizcaya, España). Cuatro sistemas gerenciales de estilos de liderazgo.
- McGregor, D(2005) *El lado humano de las organizaciones*, McGraw- Hill, Colombia.
- Montaña R. Alexander F.(2012), *El empoderamiento como herramienta de desarrollo del talento humano en las organizaciones*, Universidad EAN, Facultad de Posgrados, Especialización en Gerencia de Proyectos, Bogotá.
- Muradep, L.(2012) *Coaching para la transformación personal: Un modelo integrado de la PNL y la ontología del lenguaje*, Buenos Aires: Editorial Granica.
- Kahane, A. (2011). *Poder y amor: Teoría y práctica para el cambio social*. La Paz: Plural Editores.
- Sterling, S. (2011). *Towards Anticipative Education-Learning by design*. En: Stephan Harding (Eds) *Grow Small Think beautiful: Ideas for a sustainable world*. Schumacher College, Edinburgh, Floris Books.