



Avances
ISSN: 1562-3297
cvg@ciget.vega.inf.cu
Instituto de Información Científica y Tecnológica
Cuba

La Gestión de personas y su impacto en el desarrollo organizacional

Soledispa Cañarte, Betty Janeth; Alfonso Porraspita, Deysi
La Gestión de personas y su impacto en el desarrollo organizacional
Avances, vol. 20, núm. 2, 2018
Instituto de Información Científica y Tecnológica, Cuba
Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=637869131015>

La Gestión de personas y su impacto en el desarrollo organizacional

The administration of people and their impact in the organizational development

Betty Janeth Soledispa Cañarte
Universidad Estatal del Sur de Manabí, Ecuador
betty.soledispa.unesum.ge@gmail.com

 <https://orcid.org/0000-0002-2268-8227>

Redalyc: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=637869131015>

Deysi Alfonso Porraspita
Universidad de Pinar del Río Hermanos saiz Montes de
Oca, Ecuador
deysialfonso49@gmail.com

 <https://orcid.org/0000-0001-8914-9482>

Recepción: 19 Febrero 2018
Aprobación: 18 Junio 2018

RESUMEN:

Las relaciones humanas constituyen una parte importante de la vida socioeconómica, política, laboral y natural de toda persona permitiendo ambientes dinámicos y armoniosos, por ello es fundamental, relacionarse unos con otros. Se enfocan en la educación y práctica de buenas costumbres que las caracterizan como rasgo esencial, asegurando efectividad y calidad de vida. El objetivo del estudio fue sistematizar concepciones acerca de la gestión de personas y su impacto en la indagación apreciativa e interacción social. Se utilizó la investigación-acción-participativa basado en una muestra de 200 actores locales, se elaboraron visiones compartidas, y se realizaron acciones para un período en función de la toma de decisiones. Se implementó una metodología de desarrollo organizacional para el cambio positivo y se muestran resultados sobre el papel de la gestión de personas e impacto en el desarrollo organizacional. Resulta importante la pertinencia con los preceptos de la investigación-acción-participación; teniendo en cuenta investigador-actores locales, para lograr fines comunes, durante el proceso se establecen planes, al confrontar ambas partes y aportes teóricos en la praxis de los componentes del objeto

PALABRAS CLAVE: gestión de personas, indagación apreciativa, interacción social, investigación-acción participación.

ABSTRACT:

Human relationships constitute an important part of all person socioeconomic, politics, labor and natural life; allowing dynamic and harmonious environments. For this reason it is fundamental, the relationship among people some with others. They are focused on education and good habits practice which characterize them as essential feature, assuring effectiveness and life quality. The objective of this research was to systematize conceptions about people administration and their impact in the appreciative inquiry and social interaction. The was used investigation-action-participation precepts; for this work was used a sample of 200 Manabitan #s local venturesome actors, shared visions were elaborated, and they were carried out actions for one period in function of the taking of decisions. A methodology of organizational development was implemented for the positive change and results are shown on the paper of the administration of people and impact in the organizational development, it is important the relevancy with the keeping in mind local investigator-actors, to achieve common goals, during the process plans are settled down, when confronting both parts and theoretical contributions in the practice of the object components.

KEYWORDS: people's administration, appreciative inquiry, social interaction, investigation-action-participation.

INTRODUCCIÓN

Las personas integran competencias laborales que impactan en el desarrollo organizacional y significa un componente relevante en la ventaja competitiva básica al trabajar, alcanzando a través de la educación una gestión eficiente de las personas y de la organización.

Cuesta (2012); Song y Chermack (2009); Morales (2009), subrayan el impacto de las tecnologías de la información centrado en la administración de personal.

Dolan et al. (2003) sistematizaron la necesidad de considerar en su trascendencia los intangibles que aporten estructuras organizativas, relaciones con clientes y knowhow organizacional derivado del capital humano.

Hoy, la globalización del mercado confirma cada vez más la tesis relativa al recurso humano o el capital humano como el factor decisivo en la competitividad; y más, decisivo en la supervivencia empresarial. La «aldea global» es un axioma en el Siglo XXI. En la literatura científica prevalece la recurrencia a modelos conceptuales de gestión de recursos humanos en las empresas (Werther & Davis, 2001; Chiavenato, 2002; Ulrich, 2011). Más, lo acuñado de la gestión del conocimiento por Edvinsson y Malone (1999); Sveiby (1997), suscribió la etapa del desarrollo de la gestión humana estratégica (Lengnick-Hall, 1998; Boxall et al., 1996) en su vínculo con la estructura y componentes de sistemas de gestión sobre sus oportunos estudios.

Nonaka y Takeuchi (1997) afirman que el conocimiento es la única fuente de ventajas duraderas y demuestran los efectos potenciales de las personas en la innovación organizacional. El desarrollo de las fuerzas productivas permite alcanzar los más altos umbrales de aprovechamiento del saber.

A la gestión del conocimiento, se la considera en los modelos de gestión de recursos humanos así, Hernández (2003); Díaz (2004), especialmente las de competencias laborales, organización que aprende y control de gestión con rumbo estratégico.

Withney Y Trosten-Bloom (2010) en el Modelo del Ciclo 4-D de la indagación apreciativa (Descubrimiento-Apreciar; Desear un sueño, visualización-Innovar; Diseño-construir en conjunto; Destino-sostener; es tridimensional.

La primera dimensión tiene que ver con el reconocimiento y celebración de lo que ha sido aprendido y cambiado en el proceso. Esto apoya los cambios no planificados o improvisados que ya se han generado en la organización.

La segunda dimensión es la iniciación de proyectos y Equipos de Innovación (una de las formas más comunes de Equipos de Aprendizaje en indagación apreciativa que combinen las diferentes funciones y niveles, para impulsar un amplio rango de cambios orientados a las metas y a la acción.

La tercera dimensión involucra la aplicación sistémica de indagación a procesos, programas y sistemas en toda la organización. Así se desarrolla la capacidad de la organización para continuar el cambio positivo. La apreciación tiene que ver con reconocimiento y valoración, y la interacción con una conjunción de metas e ideales.

La globalización y apertura económica conllevan a que en Ecuador, se realicen esfuerzos por identificar actividades productivas orientadas a competir con mercados nacionales e internacionales, para lo cual es necesario, perfeccionar los productos, reduciendo costos, la calidad en oferta de los servicios, dando forma a su ulterior desarrollo de las cadenas productivas; donde, la economía popular y solidaria, constituye un sector muy diverso como: manufacturas, agroindustriales, agrícolas, servicios, entre otros, según la Clasificación Industrial Internacional Uniforme (CIIU) de todas las actividades económicas productivas; siendo su principal finalidad, facilitar un conjunto de categorías que se utilizan para la elaboración de estadísticas (INEC, 2012).

Especial categoría adquiere esta investigación que busca articulación pública-privada, con la academia y emprendimientos como forma efectiva y eficaz de acortar distancias entre gobernados-gobernantes y mejorar la compleja integración entre sus otros niveles administrativos. Específico ámbito de acción, lo constituye la presencia impulsadora de la Empresa Pública de Servicios en la Universidad Estatal del Sur de Manabí, en el cantón Jipijapa y que irradia su accionar en cooperación con otros organismos.

El Plan Nacional para el Buen Vivir, se posiciona como el instrumento orientador de la planificación, la inversión pública y el endeudamiento, cumple el papel de coordinador de las competencias gubernamentales. El ordenamiento territorial, la Constitución ordena su ejecución en forma obligatoria a todos los niveles del

gobierno autónomo descentralizado y la planificación, como garantía a la formulación y aprovechamiento de sus recursos.

Existen organismos que reivindican el reconocimiento y participación de los actores sociales, así como la existencia de sistemas locales de organización para la producción, transformación, comercialización y prestación de servicios. Las insuficiencias en el establecimiento de vínculos estratégicos como condición del desarrollo sostenible organizacional, se ve afectada, además por la insuficiente gestión de personas que contribuya a potenciar competencias desde la realidad estudiada como una revolución positiva en el cambio organizacional y su impacto en el desarrollo organizacional, basada en el método de indagación apreciativa como intervención hacia la interacción social en Ecuador.

Para ilustrar así la factibilidad se aplica en los (emprendimientos unipersonales, familiares, vecinales, micro unidades productivas, trabajadores a domicilio, comerciantes minoristas, los talleres y pequeños negocios, dedicados a la producción de bienes y servicios. Así en Colombia Pitre, Cardona y Hernández (2017), recomiendan para fomentar el emprendimiento, la realización de programas y proyectos que permitan acentuar la sabiduría y tradición.

La Gestión de personas y su impacto en el desarrollo organizacional manabita.

Desde una perspectiva sobre la gestión de personas, Lorenzo (2015) refiere que la gerencia del talento humano está comprometida con el proceso de desarrollo y crecimiento del hombre en la organización generando valor a la misma.

Desde el punto de vista sistémico, la gestión es objeto de importantes críticas, para fomentar la necesidad de incorporar sostenibilidad en los emprendimientos que apoyen a la continuidad de estudios orientados a una mayor cultura de participación que favorezca el crecimiento humano asociado al desarrollo organizacional. Sin embargo, los progresos con tales propósitos son insuficientes, de ahí, que la finalidad es avanzar con interdisciplinariedad en que el enfoque tradicional se complementa con el criterio de sostenibilidad en sus dimensiones: económico, social, natural y político institucional; imposible de lograr sin la participación democrática de sus actores implicados en la esfera del desarrollo. Atendiendo a lo descrito previamente, se propone como objetivo sistematizar concepciones acerca de la gestión de personas y su impacto en la indagación apreciativa e interacción social.

MATERIALES Y MÉTODOS

En aras de contribuir a la solución del problema identificado, resulta importante la pertinencia con los preceptos de la investigación-acción-participación; teniendo en cuenta investigador-actores locales, para lograr fines comunes, durante el proceso se establecen diálogos positivos de forma holística, incluido el establecimiento del plan de intervención inicial de la gestión de personas, confrontando ambas partes y aportando perspectivas teóricas en la praxis de los componentes del objeto, respectivamente.

Utilizando el método histórico y lógico para determinar las influencias directas con el impacto del desarrollo organizacional hacia la interacción social.

Se destaca el método investigación-acción para diagnosticar el entorno investigado y propiciar cambio social, transformar la realidad una vez que los participantes detecten sus necesidades, tomen conciencia de mejorar su calidad de vida, al habilitar el potencial de desarrollo humano; se investiga al mismo tiempo que se interviene, logrando claridad del problema sobre el estado actual del proceso para la gestión de personas hacia los emprendimientos de Manabí.

Se empleó técnicas como: observación, análisis documental, entrevista y encuesta, los resultados se procesan para obtener conclusiones seleccionando (SPSS Statistics) que permitió interpretar la interacción social existente mediante la escala Likert.

Asociados a los métodos teóricos y prácticos se utilizó: inducción deducción: para determinar generalidades del proceso de indagación, el que es flexible entre eventos e interpretación, a través de respuestas, para reconstruir la realidad, tal como observan los actores.

Se utilizó una muestra de 200 actores locales, seleccionada entre edades de 18 a 50 años pertenecientes a 3 cantones, correspondiendo 0,44 % de la población urbana de Jipijapa, Montecristi y Puerto López. Para el procesamiento y análisis de la información se utilizó la técnica entrevista apreciativa: Se establecieron diálogos positivos con una guía estructurada para grupos objetivos, líderes en conocimiento y aprendizaje organizacional, sistemas de administración, productividad, economía para la vida, tecnología, innovación e indagación apreciativa; para conocer las principales limitaciones que existen. Así como, establecer lineamientos de relación sociedad-empresa.

Análisis documental: para la valoración de la bibliografía relacionada con el problema, la constatación, así como el análisis de las competencias, se analizaron investigaciones previas realizadas, informaciones estadísticas, textos, lo cual permitió explicar concepciones asociadas y contribuir a la conformación de criterios sobre las distintas metodologías asumidas para la investigación y cambio positivo organizacional.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

En una encuesta aplicada a líderes emprendedores en enero de 2017, con el fin de evaluar la gestión de personas en los negocios manabitas, resultó que el coeficiente de cohesión de los emprendedores fue de 10 %; los índices de aprovechamiento de la jornada laboral fueron calificados como máximo indicador 30 %, la productividad del trabajo individual y en equipo arrojó 20 %; comportamiento de las personas y nivel de desempeño técnico organizativo 15 %; factores relacionales con las competencias laborales adecuadas reflejó un 10% y en un rango de 15 % fueron las responsabilidades asumidas conforme a las exigencias de la organización; donde se observa que deben mejorar los procesos hacia una revolución positiva para el cambio organizacional.

La Figura 1 muestra los resultados obtenidos sobre los diagnósticos de las principales competencias inductoras de valor donde se interpretan como importante para el éxito de la organización el desarrollo de nuevos o mejores procesos y es preocupante el hecho de que el factor relacionado con el trabajo en equipo competitivo resultara con una valoración inferior a la esperada.

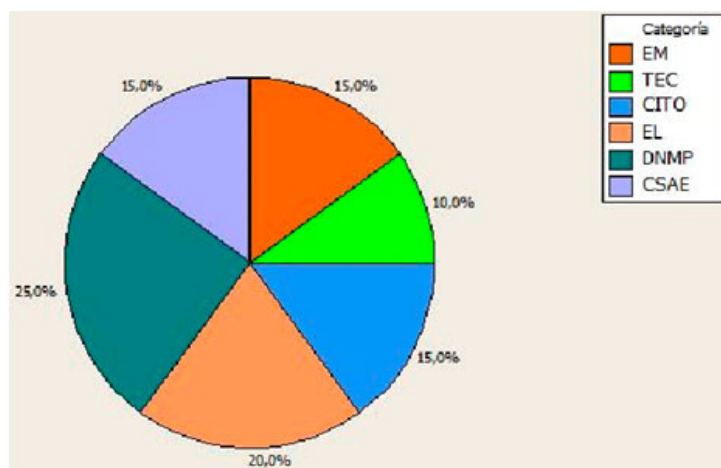


Figura 1. Principales competencias satisfactorias inductoras de valor. **Leyenda:** CCAE: estimulación moral o material. IAJL: trabajo en equipo competitivo. PTIE: capacidad de innovación, tecnología organizativa. CPNDTO: estabilidad laboral. CLA: desarrollo de nuevos o mejores procesos. RACEO: compromiso social con agentes externos.
Elaboración propia.

¿Qué estrategias metodológicas pueden potenciar la productividad y competitividad en los emprendimientos de la zona Manabita?

En la Figura 2 se muestra las estrategias metodológicas para potenciar la productividad y competitividad, los componentes experiencia hacia el cambio positivo y factor decisivo en la competitividad y supervivencia organizacional son los que mejor puntuación recibieron por parte de los emprendedores reconociendo su importancia para contribuir estratégicamente; mientras que el estímulo al trabajo en equipo y excelencia proyecta calificación baja relacionados que se requiere en relación con los demás indicadores para la productividad y competitividad de los emprendimientos.

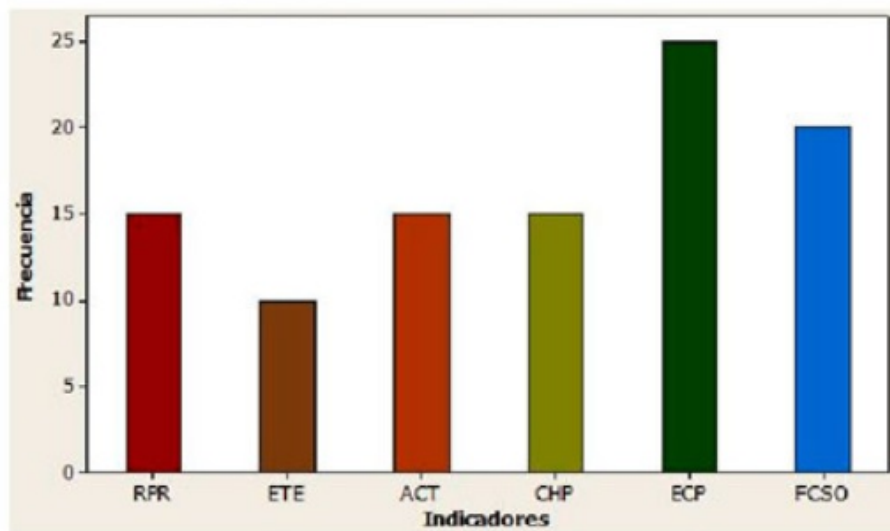


Figura 2. Por ciento de estrategias metodológicas para potenciar la productividad y competitividad de los emprendimientos. **Leyenda:** RPR: realización personal con reconocimiento. ETE: estímulo al trabajo en equipo y excelencia. ACT: adecuación de las condiciones de trabajo. CHP: compromiso con habilidades productivas. ECP: experiencias hacia el cambio positivo. FCSO: factor decisivo en la competitividad y supervivencia organizacional. Elaboración propia a partir de encuestas a líderes emprendedores.

Para la construcción de una modelación se desarrolló una metodología compuesta de cinco etapas que implican diez pasos, los cuales, en su conjunto, permitirán gestionar el proceso para potenciar las personas y su impacto en el desarrollo organizacional, reflejado en la Figura 3.

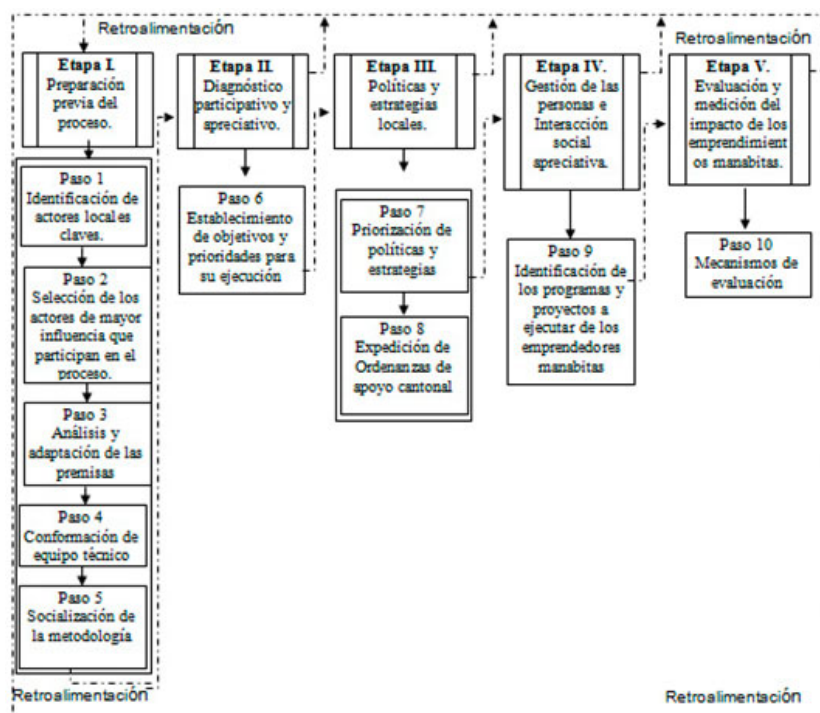


Figura 3. Metodología para la gestión de las personas en las organizaciones de cantones manabitas. Elaboración propia.

Una revolución positiva en el cambio organizacional basada en el método de indagación apreciativa como intervención hacia la interacción social en Ecuador.

Indistintamente, la literatura científica sobre gestión organizacional se refiere a: gestión de recurso humano, gestión del talento humano, gestión del capital humano, gestión de personas, gestión humana, pero lo fundamental es su contenido; la consideración del ser humano como tal en su integridad y no como un recurso o un medio, sino como un fin. Además de conocimiento, motivación, valores y competencias; es el mejoramiento humano con perspectiva ética, sumado a integrar el respaldo en la aplicación de planes de desarrollo, así como la implementación de espacios para la participación y diagnóstico estratégico con la impronta del hombre.

Los elementos de estas teorías tienen completa validez en las dinámicas gerenciales de la actualidad al concebir a la gestión humana alineada a la estrategia organizacional.

En consecuencia, la gestión humana se orienta a responder los problemas críticos de la empresa, como retención de clientes, aumento de productividad, mejoramiento de calidad o reducción del ciclo productivo, por lo que se apoya en la capacidad organizacional. Al respecto, Odriozola (2007); Chiavenato (2011) afirman que el potencial humano está dotado de personalidad propia y profundamente diferentes entre sí, con un historial personal particular y diferenciado, poseedoras de conocimientos, habilidades y valores asimilados por las personas, así como también el compromiso, entendiéndose este último como la motivación para pertenecer a la organización que contribuyen al mejoramiento de habilidades productivas y creativas, aportar valor agregado a dinámicas concretas operacionales que claramente apunten hacia un eje transformador y renovador de la propia práctica que contribuya al aprendizaje organizacional, se enfatiza en la necesidad de valorar a las personas, motivarlas y hacerlas sentir como parte primordial en las decisiones gerenciales.

Para proporcionar esta nueva visión como premisa de las personas emprendedoras, hoy se proyecta a la gestión de personas y no de recurso humano, y ya no se tratan como meros empleados remunerados en función de la disponibilidad de tiempo para la organización, sino como socios y colaboradores de la organización y su estrategia (Werther & Davis, 2001).

Se coinciden con criterios de Saldarriaga (2008) en cuanto que, al optimizar la administración del personal de la organización se contribuye al desarrollo e incremento de la productividad y la competitividad. Uno de los objetivos del debate práctico administrativo es centrar la gestión en el ser humano, reconociendo en éste sus particularidades, potencialidades, talentos capacidades, sentimientos y emociones, generando un valor agregado y un aspecto diferenciador de cada organización que la haga más productiva y competitiva; lo cual contribuye, a que desde las empresas, se den procesos serios de aplicación de las tendencias de gestión humana de forma integral, en consonancia con los objetivos del negocio y en la vía del desarrollo humano.

Aunque se está produciendo un cambio cada vez mayor hacia el valor y la eficacia a través de las culturas, sigue habiendo directores de recursos humanos en el mundo que persiguen la eficiencia en lugar de la creación de valor (Dolan & Raich, 2010). Se necesita que el personal de recursos humanos asuma roles más estratégicos en sus empresas tomando como indicadores de emprendimientos como la cantidad, calidad, eficacia, satisfacción del cliente para permitir que el equipo de trabajos sea productivo.

En los estudios de Soledispa y Odriozola (2017); así como lo referido en el Informe Global de competitividad (2016-2017) reportado por Naciones Unidas (2017) sobre las buenas prácticas coinciden con los autores de la presente investigación que las estrategias distintivas para la competitividad de las Pymes mediante la creación de valor, gestión de tecnología y calidad, ofrece ventaja competitiva para lograr desarrollo socioeconómico. Esta brinda los medios necesarios para sensibilizar a las personas con la importancia de mantener un alto grado de compromiso para salir de la crisis, de la mano con el buen vivir.

Según el Departamento nacional de planeación, 2008 refiere a que el crecimiento tiene unas condiciones necesarias, que contienen seguridad física, jurídica y estabilidad macroeconómica. La importancia de estas condiciones, es vital. El 92% de los emprendimientos de la TEA no tienen clientes internacionales, cifra muy por encima de: Colombia y Chile, quienes muestran tasas de 67 % y 52 % respectivamente.

Los emprendedores ecuatorianos tienen una escolaridad promedio de doce grado y una edad promedio de 36 años, mientras que los propietarios de negocios establecidos tiene en promedio nueve años de escolaridad y 42 años de edad.

Ecuador, tiene un 30.6 % de Tasa de interés Efectiva Anual (TEA), por necesidad y la región un promedio de 28.3 %. Esto significa que el año pasado, aproximadamente 1 de cada 3 adultos ecuatorianos han iniciado trámites para establecer un negocio, o posee uno, cuya antigüedad no supera los tres años y medio (Mauborgne, 2015).

CONCLUSIONES

La constatación empírica inicial del problema de investigación apunta al no aprovechamiento de las potencialidades para el desarrollo integral de los emprendimientos.

El estado del arte y enfoque evolutivo histórico-conceptual de la gestión de personas en sus diferentes lógicas, favorecen el equilibrio de la interacción social e indagación apreciativa.

Se visibilizó que la productividad y la competitividad organizacional constituyen factores estratégicos que tributan al desarrollo, sobre todo cuando se encuentra enlazado y alineado adecuadamente con los procesos de formación e innovación.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Boxall, P.F. (1996). The strategic human resource management debate and the resource-based view of the firm. *Human Resource Management Journal*, 6(3), 59-75.
- Chiavenato, I. (2002). Gestión del talento humano. Bogotá, Colombia: Ed. Prentice Hall. Primera Edición. p. 236.
- Chiavenato, I. (2011). Administración de Recursos Humanos, Selección del Personal. México D. F. Novena Edición, McGraw Hill. pp. 153-160.
- Cuesta, A. (2012). Modelo integrado de gestión humana y del conocimiento: una tecnología de aplicación. Universidad del Zulia. *Revista Venezolana de Gerencia - RVG*, 17(57), 86-98. ISSN: 1315-9984
- Díaz, M. (2004). La gestión del potencial humano en las organizaciones. Una propuesta metodológica desde la Psicología (Tesis en opción al grado científico de Doctora en Ciencias Psicológicas). La Habana.
- Dolan, S., Raich, M. (2010). La gestión de las personas y los recursos humanos en el siglo xxi: cambio de paradigmas, roles emergentes, amenazas y oportunidades. *Revista de Contabilidad y Dirección*, 10, 35-52. Recuperado de http://accid.org/revista/documents/ilovepdf.com_split_2_pp_35-52.pdf
- Dolan, S.L, Valle, R., Jackson, S., Shuller, R. (2003). La gestión de los recursos humanos. 2ª. Ed. Madrid, España. McGraw-Hill
- Edvinsson, L., Malone, M.S. (1999). El capital intelectual ¿cómo identificar y calcular el valor de los recursos intangibles de su empresa? Barcelona, España. Ediciones Gestión 2000
- Hernández, I. (2003). Los valores en una organización que aprende (Tesis de Maestría, en opción al título de Máster en Gestión de Recursos Humanos), ISPJAE, La Habana
- Instituto Nacional de Estadística y Censo. INEC. (2012). Indicadores Sociales. Encuesta de condiciones de vida ECV. Quinta Ronda. Quito, Ecuador. Recuperado de www.inwc.gov.ec.
- Lengnick-Hall, C.A. & Lengnick-Hall, M.L. (1998). Strategic human resource management: A review of the literature and a proposed typology. *Academy of Management Review* (43), 13-29.
- Lorenzo, R. (2015). Inteligencia, Creatividad y Talento. La Habana, Cuba. Editorial Academia. (Material bibliográfico del curso del mismo nombre transmitido en el espacio televisivo Universidad para todos del Canal Educativo de la Televisión Cubana). ISBN: 978-959-270-350-6.

- Mauborgne, R. (2015). El portal de Negocios del Ecuador. Ekos, Quito, Ecuador. Recuperado de <http://www.ekosnegocios.com/em>
- Morales, A. (2009). Capital humano, hacia un sistema de gestión en la empresa. Ed. Política. La Habana, Cuba. p. 11
- Naciones Unidas (2017). *Informe Global de competitividad. (2016-2017)*. Foro Económico Mundial. Naciones Unidas. Recuperado de <https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=3&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwj6v433idvZAhVOu1MKHRz2AOsQFg%3A%2F%2Fwww.incae.edu%2Fes%2Fnuestros-proyectos%2Fclacds%2Finforme-global-de-competitividad-2016-2017.php&usg=AOvVaw0GiySuI54C3vo1hVCNtQTY>
- Nonaka, I., Takeuchi, H. (1997). Criação de conhecimento na empresa. São Paulo. Ed. Campus. Organization Science, p. 5.
- Odriozola, G.S. (2007). Hacia una nueva concepción del llamado capital humano en Cuba (Tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Económicas). Facultad de Economía. Universidad de La Habana
- Pitre, R., Cardona, D., Hernández, H. (2017). Proyección del emprendimiento indígena como mecanismo de competitividad en el postconflicto colombiano. *Revista Investigación, Desarrollo e Innovación*, 7(2), 231-240.
- Saldarriaga, J. (2008). Gestión humana: tendencias y perspectivas. Universidad San Buenaventura. *Revista ICESI Estudios Gerenciales*, 24(107), 137-159.
- Soledispa, C.B., Odriozola, G.S. (2017). Gestión del talento humano con enfoque de sostenibilidad en los emprendimientos de Manabí, Ecuador. Universidad La Habana. *Revista Economía y Desarrollo*, 158(17E)
- Song, J.H., Joo, B. y Chermack, T.J. (2009). The dimensions of learning organization questionnaire (DLOQ): a validation study in a Korean Context. *Human Resource Development Quarterly*, 20(1), 43-64
- Sveiby, K. (1997). Capital intelectual: La nueva riqueza de las empresas. Barcelona. Editorial Gestión 2000
- Ulrich, D. (2011). ¿Ya llegamos allí? Lo que se viene en RRHH. Seminarium. Quito, Ecuador. p. 172
- Werther, W. y Davis, K. (2001). Administración de personal y recursos humanos. 5ta. Edición. México. Editorial McGraw Hill. p. 22
- Withney, D., Trosten-Bloom, A. (2010). The power of appreciative inquiry: A Practical guide to Possitive Change. Editorial CENESEX. pp. 12-54. ISBN 978-959-7071-70-0