

Endomarketing para El Liderazgo y Optimización de Resultados en la Gestión del Talento Humano

Endomarketing for Leadership and Optimisation of Results in Human Talent Management

Alicia Jacqueline Miranda Valle

Licenciada en Psicología, master en psicología industrial y organizacional, estudiante de doctorado en dirección empresarial.

Universidad Nacional Autónoma de Honduras (UNAH)

aliciaj.mirandav@gmail.com

<https://orcid.org/my-orcid?orcid=0000-0001-9237-7873>

Resumen

Potencializar las estrategias de valoración y percepción de los colaboradores respecto a su bienestar personal y profesional representa un desafío para las organizaciones, especialmente cuando se desconoce el efecto positivo sobre la rentabilidad y sostenibilidad empresarial. El objetivo de este artículo es explorar las diversas teorías y propuestas científicas, existentes a la luz del estudio de Endomarketing como una herramienta clave para el Liderazgo en la gestión del Talento Humano y la Optimización de Resultados, como un aporte a nuevas formas de atraer, gestionar, retener y desarrollar el talento dentro de las instituciones.¹

Palabras clave: Endomarketing, Gestión del Talento humano, Liderazgo, optimización de Resultados.

Imaginario Social

ISSN: 2737-6362

Imaginario Social

Entidad editora

REDICME (reg-red-18-0061)

e-ISSN: 2737-6362

enero-junio 2025 Vol. 8-1-2025

[http://revista-](http://revista-imaginariosocial.com/index.php/es/index)

[imaginariosocial.com/index.php/es/index](http://revista-imaginariosocial.com/index.php/es/index)

Recepción: 12 de septiembre de 2024

Aceptación: 04 de octubre de 2024

61-89

Atribución/Reconocimiento-NoComercial- CompartirIgual 4.0 Licencia Pública Internacional — CC

BY-NC-SA 4.0

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/legalcode.es>

¹ Este artículo forma parte de la Tesis Doctoral de Dirección Empresarial- UNAH

Abstract

Enhancing the strategies for valuing and perceiving employees regarding their personal and professional well-being represents a challenge for organizations, especially when the positive effect on business profitability and sustainability is unknown. The objective of this article is to explore the various theories and scientific proposals that exist in the light of the study of Endomarketing as a key tool for leadership in Human Talent Management and Optimization of Results, as a contribution to new ways of attracting, managing, retaining and developing talent within institutions.

Keywords: Endomarketing, Human Talent Management, Leadership, Results Optimization.

Introducción

El activo más valioso en la estructura organizacional en la actualidad, son las personas, quienes, a través de sus características particulares, habilidades y motivaciones hacen posible el logro de los planes estratégicos en las organizaciones. En la dinámica empresarial se presentan desafíos, a decir, retención de talento, desarrollo de habilidades y programas de bienestar en favor de los colaboradores, sus familias e intereses personales y profesionales, la importancia de definir estrategias centradas en los colaboradores que promuevan una cultura positiva con vista a favorecer el rendimiento organizacional es de necesidad inmediata, es por ello que el objetivo de esta investigación es definir las bases teóricas con miras a proponer un modelo de Endomarketing para el liderazgo, la optimización de resultados y la gestión del Talento Humano, siendo el fin promover mejores prácticas en el sector referenciado.

La metodología aplicada, fue la selección de estudios exploratorios, descriptivos y experimentales, mediante búsquedas en bases de datos como, Google Académico, Scielo, Science Direct, Redalyc, y repositorios universitarios, considerando el intervalo de tiempo desde el año, 2014 al 2024, en esa misma línea, se efectuó la revisión sistemática y clasificación de teorías subyacentes desde la era industrial a la

actualidad, relacionadas al Endomarketing, gestión del talento, Liderazgo y optimización de resultados.

A la luz de las indagaciones teóricas y científicas, entorno al panorama de la gestión del talento humano, este artículo pretende comprensión a profundidad los hallazgos teóricos y avances que faciliten el diseño de lineamientos estratégicos para crear entornos emocionalmente saludables, el rol efectivo del liderazgo y el papel fundamental en el Endomarketing para alcanzar resultados.

Desarrollo

Gestión del talento Humano

La gestión del Talento humano se define como una disciplina que persigue la satisfacción de objetivos organizacionales, para ello es necesario tener una estructura organizativa y la colaboración del esfuerzo humano coordinado (Chávez, 2015), partiendo del hecho de contar con las personas correctas en el puesto correcto, para ello se requiere de un proceso de selección de personas estratégico, el cual implica un conjunto de actividades encaminadas a la recogida de datos relevantes, intercambio de información y subsiguiente evaluación de la idoneidad de los candidatos aspirantes a los puestos de trabajo a cubrir Corral (2007).

Por su lado Chiavenato (2009) asevera que la gestión del talento incorpora elementos como la recompensa, el desarrollo, la participación de la persona y del supervisor, así como los resultados de retener y colocar a las personas correctas en el puesto ideal.

Así mismo, Chiavenato (2009) supone que la gestión del talento humano es un área muy sensible y difícil de aceptar en las organizaciones modernas. Ya que tiene características que retan a las mentes, puesto que es contingente y situacional, misma que depende de aspectos como la cultura, estructura organizacional, características particulares del negocio, la tecnología, procesos internos y otra infinidad de variables. Este sustento analítico se fundamenta en una relación bilateral entre personas y las organizaciones, en un afán por delimitar su participación en la relación la desglosa de la siguiente manera:

1. Las personas pasan gran parte de sus vidas trabajando en las organizaciones
2. Las organizaciones dependen de las personas para operar

3. Las personas dependen de las organizaciones

4. Las organizaciones crean el espacio en el que trabajan las personas para alcanzar sus objetivos personales e individuales.

Una mirada hacia la evolución del Liderazgo

El liderazgo, como figura clave en la gestión del talento humano tiene un papel protagónico en los estudios que surgen a partir de la dinámica organizacional, debido a la complejidad de la relación directa con personas y la presión por obtener resultados positivos en la sostenibilidad y rentabilidad organizacional. Desde este punto de vista tal como lo afirma Castro (2006), el liderazgo es fundamentalmente un proceso atributivo, debido a que representa un rol único en la interacción social por lo que su imagen siempre estará influenciada por la percepción social.

En aspectos relacionadas a una línea de definiciones sobre el Liderazgo, Según Alcázar (2020), no existe consenso en torno a una definición integral sobre el concepto del liderazgo, en sus propias palabras, se define como: “El proceso a través del cual un individuo influye en un grupo de individuos para alcanzar una meta común”. En esa misma línea de ideas Montalván et al. (2014), definen el liderazgo como la capacidad de influir, intercambiar y contribuir en los equipos de trabajo por lo que su presencia es indispensable.

De acuerdo con García (2015), búsqueda incesante por identificar al líder más idóneo a lo interno de la organización y comprender el funcionamiento de su rol, ha planteado nuevos enfoques, desde la era industrial hasta los tiempos modernos, el papel fundamental del líder proyecta firmeza y logro de metas, y que de acuerdo con varios modelos teóricos la comprensión se funde en la dinámica grupal. Coincidiendo con esta afirmación Montalván et al. (2014) ilustra la vinculación de las teorías del Liderazgo partiendo de la orientación en las variables en el contexto organizacional. (Ver tabla 1.)

Tabla 1: Agrupación de las teorías del Liderazgo según orientación.

| TEORÍAS | ORIENTACIÓN | PRINCIPALES AUTORES |
|--------------------------|--|---|
| Rasgos | Determinar características y habilidades distintivas del líder que explican la eficiencia del liderazgo. Enfoque funcionalista. | *Ralph Stogdill *McCall y Lombardo |
| Comportamiento | Explicar los estilos distintivos de los líderes o definir la naturaleza de su labor y elementos conductuales. Dirigir con ejemplo. | *McGregor *Lewin *Likert *Blake y Mounton |
| Contingencia/situacional | Reconocer y adaptarse a la naturaleza de la situación y demandas de colaboradores. Actuar en función a situaciones. | *Fiedler *Hersey y Blanchard |
| Integral/emergente | Explicar por qué son fructíferas las relaciones de influencia e intercambio entre líderes y seguidores. Nuevas perspectivas. | *Burns *Bass/ Avolio *Crossan, Vera, Nanjad *Goleman |

Fuente: adaptado de Sánchez Manchola (2008).

Fuente: Recuperada de: Montalván et al. (2014). Teorías de liderazgo contemporáneo.

De acuerdo con García (2015), el estudio del liderazgo en tiempos pasados se realizaba desde un plano individual, Sin embargo, en el presente, el liderazgo se asimila mediante un enfoca de acción grupal, entorno, cultura y contexto, permitiendo que el liderazgo tenga participación directa e indirecta de factores tanto internos como externos a esta representación jerárquica.

En continuidad, se detallan las diversas teorías sostenidas sobre el liderazgo a lo largo del tiempo. Las concepciones sobre el liderazgo próximos a explorar hacen que el rol del líder se muestre insuficientes debido a la complejidad en su rol, sus acciones y las responsabilidades que recaen sobre su figura (Contreras et al., 2012).

Imagen global en el análisis de las Teorías del Liderazgo

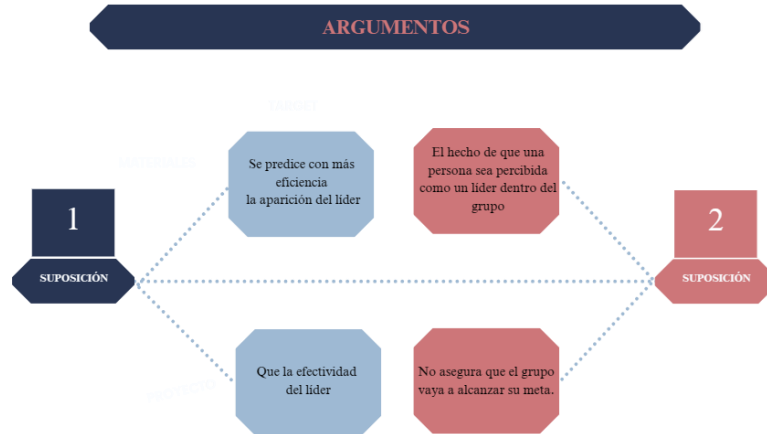
Teorías de los Rasgos

Este enfoque tuvo su auge entre 1920 y 1950, hasta un resurgimiento desde los años 90 a la actualidad, las aproximaciones epistemológicas de esta teoría se basan en los principios de estudios sobre la personalidad que apuntan a la identificación de las diferencias individuales entre las personas. De acuerdo con este enfoque teórico, algunos atributos personales que diferencian a los líderes son: altos niveles de energía, coeficiente intelectual encima del promedio, alto grado de intuición, capacidad de previsión y persuasión y elocuencia. (Lupano & Castro, 2005)

La teoría de los rasgos basa sus fundamentos en que los líderes logran diferenciarse de los que no lo son, por sus atributos personales. La teoría de mayor auge asociada a los rasgos es la teoría de los cinco Factores, por sus siglas en Ingles Big Five; sostenida por Lewis Goldberg en 1993, citado por, Alcázar (2020), esta teoría asocia 5 factores: 1.

Neuroticismo, 2. Extroversión, 3. Apertura a la Experiencia, 4. Amabilidad y 5. Responsabilidad, a través de este fundamento teórico se puede determinar quién es el líder entre un grupo de personas. Para su entendimiento ver ilustración 1.

Ilustración 1: Postura de la Teoría de los Rasgos



Fuente: Elaboración Propia (2024)

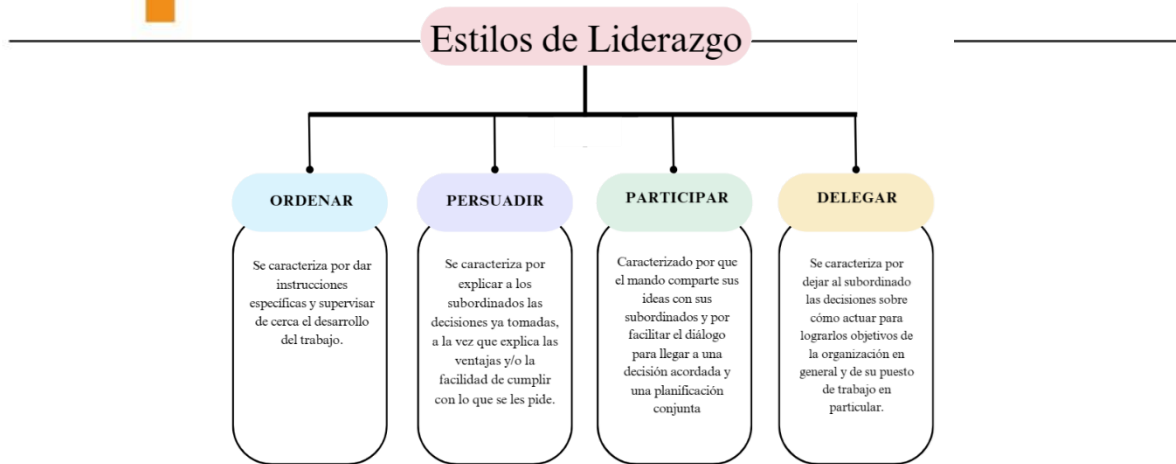
El hecho antes ilustrado, da lugar a la generación de nuevas corrientes de estudio enfocadas a la conducta.

Teorías Situacional del Liderazgo

De acuerdo con Santa Bárbara (2000), este enfoque hace énfasis en el aspecto situacional en los que actúa el Líder, de interés es entender que la teoría situacional no asume un solo estilo de liderazgo como optimo, sino que describe en liderazgo como cambiante dependiendo a las situaciones anexas al ámbito laboral, como ejemplo; si los subordinados son diferentes deben ser tratados de un modo diferente, lo que implica diversas formas de actuar, considerando la dinámica grupal y las variables del contexto, es decir el éxito del liderazgo depende de la sinergia desarrollada él, sus subordinados y la situación.

El modelo define la existencia de cuatro posibles estilos de dirección, y sus características ver ilustración 2.

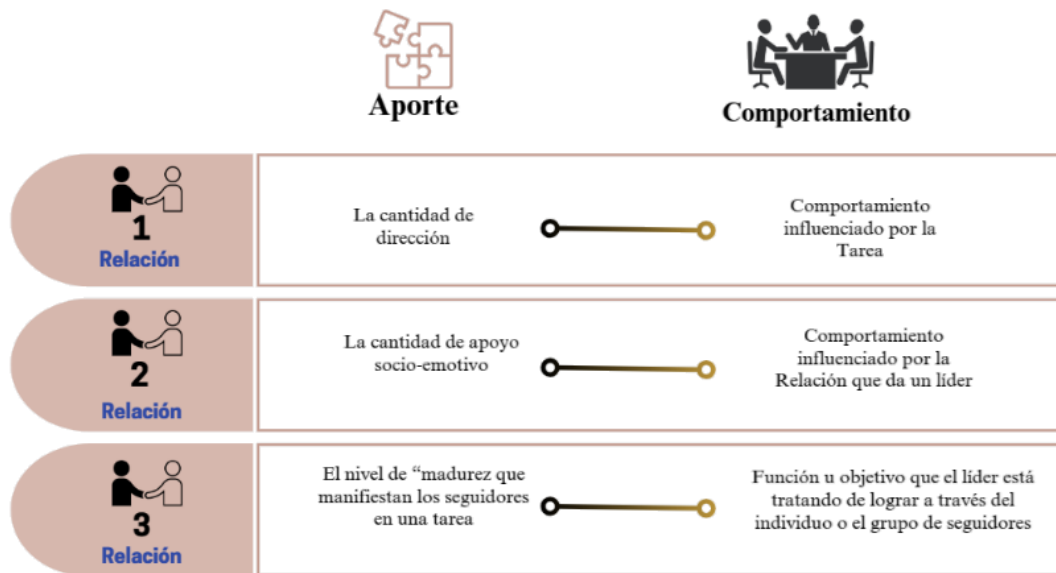
Ilustración 2: Estilos de Dirección según Teorías Situacional



Fuente: Elaboración propia (2024)

Por otro lado, de acuerdo con Hersey & Blanchard (1972), la Teoría de Liderazgo “Situacional” se basa en un juego de roles recíprocos entre aportes y comportamientos, ver la ilustración 3.

Ilustración 3: Relación entre Aportes y Comportamientos del Liderazgo



Fuente: Elaboración propia (2024)

Según los argumentos de estos autores, la madurez como características de crecimiento de un subordinado sigue una línea de crecimiento en termino de funciones específicas y es el líder quien mediante su rol reduce el enfoque orientado a las tareas y lo orienta hacia comportamientos más aceptables en termino de relaciones, lo que provoca un cambio en el colaborador, en el rol del líder y en el contexto.

Por otra parte, el enfoque más sobresaliente en el grupo de Teorías Situacional es la del Modelo de Fiedler desarrollado en 1960 y citado por Alcázar (2020) quien afirma

que este modelo mantiene la lógica conductual con respecto a la conducta del líder y la categoriza en dos dimensiones, a continuación, ilustración de la relación entre comportamiento y liderazgo, tal y como se plantea en la ilustración 4.

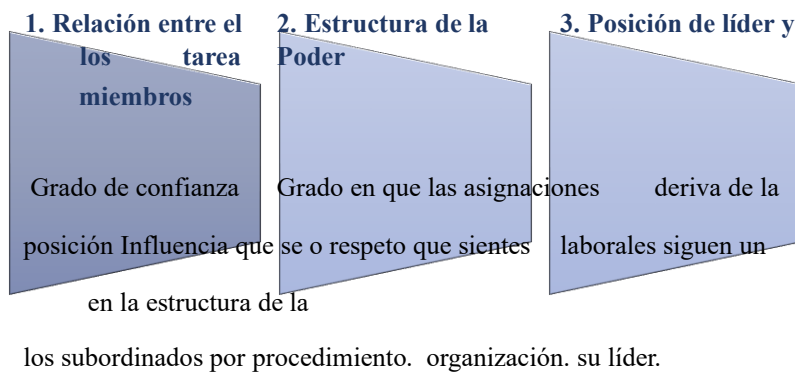
Ilustración 4: Comportamientos asociados a Estilos de Liderazgo.



Fuente: Elaboración propia (2024)

Asimismo, Fiedler citado por Alcázar (2020), identificó tres dimensiones de contingencia o situaciones mostradas en la ilustración 5.

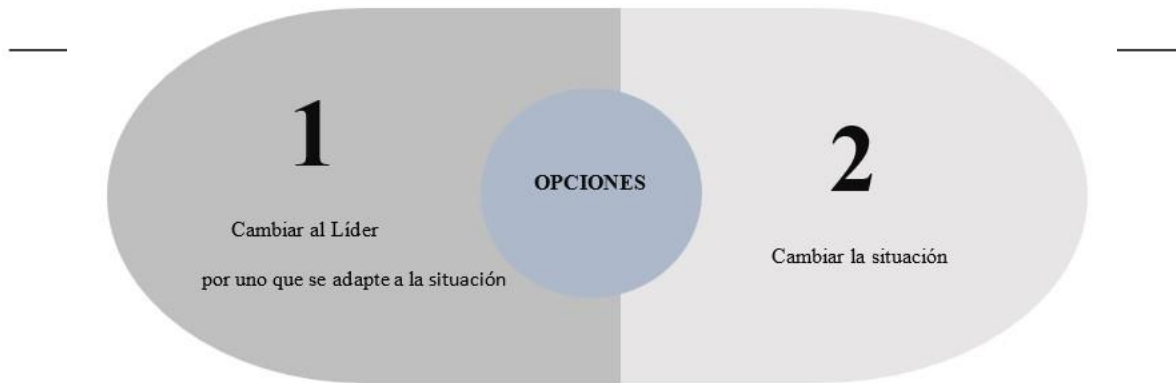
Ilustración 5: Dimensiones según teoría de la Contingencia o situacional



Fuente: Elaboración propia (2024).

Según el modelo de Fiedler, el liderazgo de Influencia es aquel que se identifica como poco flexible, por lo que su toma de decisiones en relación con el desempeño de los subordinados adopta dos opciones. Ver ilustración 6.

Ilustración 6: Formas de mejorar el desempeño de acuerdo con teoría situacional



Fuente: Elaboración propia (2024).

Teorías conductuales

Postura Teórica que surge posterior a la teoría de los rasgos, se basa en los componentes transformacionales, enfocado en las personas, empatía, respeto y apertura, en donde el líder encuentra el equilibrio para elevar la motivación y el compromiso de los seguidores. En concreto, este estilo de liderazgo cambia la concepción propia de los colaboradores y los guía hacia la consecución de metas organizacionales (Castro & Lupano, 2005).

Según Alcázar (2020), la implicación más importante de las teorías conductuales radica en el supuesto que una persona puede convertirse en líder y desarrollar las habilidades conexas a la figura, a diferencia de la teoría de los rasgos que plantea todo lo contrario, indicando que el líder nace, no se hace, ambas posturas teóricas poseen alto nivel de relevancia según el contexto, en el que se apliquen.

Teorías Integral o emergente

Los nuevos modelos de liderazgo sitúan la importancia de esta figura en una visión ideológica, simbólica, visionaria e inspiradora, así como sentimental y emotiva (Gil et al., 2011), la diferenciación radica particularmente en que cada organización del siglo XXI interactúe dinámicamente con dichas variables, y que las complemente con los cambios resultantes en la internacionalización y culturalización de los objetivos misión y visión organizacional (Méndez, 2013).

Esto implica que los estilos de liderazgo tendrán que redireccionarse a las necesidades de los tiempos actuales, a decir, cambios de pensamiento generacionales, adaptación y aceptación de la tecnología, equilibrio entre vida personal y laboral, intereses y personalidades diversas entre otros, todos estos elementos propician condiciones para

proponer una mirada fresca hacia nuevos enfoques. Entre las teorías de mayor tendencia en la actualidad se enuncian; la Teoría del Liderazgo Transformacional y la Teoría del Liderazgo trascendente.

Por un lado, el enfoque teórico referencial es el liderazgo transformacional, esta teoría constituye la novedad en la gestión del talento humano, no obstante, sus fundamentos presentan un desafío debido a la creciente preocupación por equilibrar los intereses de la organización con la de sus miembros, al mismo tiempo que busca alinearlos en la consecución de los objetivos, por lo que constituye un reto, debido a los nuevos modelos de negocio cambiantes de las organizaciones. De acuerdo con González et al, (2021), el Liderazgo Transformacional implícitamente conlleva dos acciones internas 1. Motivación (autodesarrollo y elevación de las expectativas) y la 2. Participación (compartir la visión y el poder), mismos que le permiten complementar las acciones orientadas a las personas.

La característica sobresaliente del líder transformacional se asocia a la movilización de los individuos más allá de la propia intención a través de la Figura que proyecta mediante la influencia, carisma, inspiración, estímulo intelectual y conductual y otros atributos particulares de cada individuo, logrando estimular el grado de madurez y el compromiso con su desarrollo, bienestar personas, de los demás y de la organización, según Bernard Bass, 1999, citado Maza (2015).

Otra teoría moderna con mayor relevancia es la Teoría del Liderazgo trascendente. Según Montalván et al, (2014), este enfoque teórico representa el estilo de liderazgo de relaciones de intercambio, antagónico a la línea tradicional del liderazgo estratégico, mismo que se caracteriza por una armonía ascendente en las dinámicas grupales y complejas que implican altas concentraciones de conexiones sociales. Según esta línea teoría se desglosan 3 niveles de liderazgo tal y como se muestra en ilustración 7.



Fuente: Elaboración propia (2024).

A la luz del análisis integral del desarrollo de las teorías del Liderazgo, los enfoques teóricos modernos por su fundamento centrada en las personas representan mayor acoplamiento al estudio de las variables de este artículo, no obstante, es imperante considerar que los estudios clásicos constituyen el pilar fundamental en el entendimiento sobre el liderazgo, razón por la que se debe integrar cualquier aporte independientemente del surgimiento temporal.

Panorama sobre la optimización y gestión de resultados

La razón de ser de las organizaciones es y será la sostenibilidad, expansión y rentabilidad, por lo cual el medio propicio serán los resultados, (Cuello et al., 2020). De acuerdo con Ramos (2016) los resultados son acciones y comportamientos que permiten a los colaboradores alcanzar con éxito los objetivos fijados para las organizaciones, así mismo, al hablar de optimización, Caballero & Grossmann (2007) afirman que, los términos “máximo beneficio, mínimo coste o aprovechamiento óptimo de recursos” son términos que en el ámbito organizacional se vinculan íntimamente con acciones, recursos y éxito como resultado del esfuerzo entre personas y empresa.

En consecuencia, a lo antes expuesto, el éxito organizacional depende de la agilidad con que la estrategia movilice sus recursos en tiempo, proporción y forma. Según Changuán (2020), el logro de objetivos dependen de la eficiencia, la eficacia y el comportamiento humana, mismos que se enfoca principalmente en las habilidades y destrezas, así como en nivel de contribución de cada colaborador hacia la empresa. En esa misma línea, de acuerdo con Castillo (2022), el liderazgo constituye una pieza clave para que la organización alcance los objetivos de manera satisfactoria, debido a su rol

Por su importancia la optimización de resultados, representan métricas objetivas, sin sesgo, es por ello que surge el modelo de Campbell desarrollado en 1990, como alternativa en la necesidad de medir el desempeño laboral de manera integral, que mide constructos de manera multidimensional, su finalidad es brindar valor agregado a las organizaciones al facilitar los componentes claves para medir el desempeño laboral así como también proporciona estrategias para que los colaboradores mediante su desarrollo logren cumplir con los objetivos (Cuello et al., 2020).

Diferentes posturas epistemológicas para el estudio de la gestión del talento humano

Desde la perspectiva del entendimiento sobre el conocimiento en torno al amplio mundo de la epistemología se analiza el fenómeno de la gestión del talento humano en la búsqueda de optimizar resultados mediante métodos de dinamización humana, a través de los fundamentos filosóficos, teóricos y metodológicos homologadas a la corriente de la psicología humanista, misma que se constituye como una de las grandes corrientes o teorías psicológicas contemporáneas y también una de las más recientes.

Según Escobar (2020), la corriente humanista constituye un campo netamente defensor del valor humano en la interacción con el ambiente, en un sentido positivo y en contraste a las corrientes surgidas previamente como el Psicoanálisis y el Conductismo cuyo énfasis primordial fue la exploración y entendimiento de la conducta del ser humano desde la Psicopatología y los aspectos condicionantes respectivamente (Laverde, 2003).

La corriente de la psicología humanista revela una profunda preocupación por la experiencia humana, (Aguirre & Odriozola, 2000) por ende, esta propone una perspectiva inigualable y valiosa que concibe a la persona de manera íntegra, es decir, como un todo conectado a factores físicos, emocionales, ideológicos, espirituales mismos que constituyen su ser real (Laverde, 2003).

Según Macias & Vidal (2002), El enfoque humanístico se centra en dos aspectos básicos, véase tabla 2.

Tabla 2: Aspectos básicos y características del fundamento teórico Humanista

| ASPECTO | CARACTERÍSTICAS | CAMPO DE OPERACIONES |
|---|---|---|
| Análisis del trabajo y la adaptación del trabajador a éste. | En este punto domina el aspecto productivo, la verificación de las características humanas que cada tarea exige y la selección científica de los empleados. | <ul style="list-style-type: none"> • Selección de personal, • Orientación profesional • Métodos de aprendizaje y trabajo • Fisiología del trabajo • Estudio de los accidentes y de la fatiga |
| Adaptación del trabajo al trabajador. | Se caracteriza por la atención a los aspectos individuales del trabajo. | <ul style="list-style-type: none"> • Personalidad del trabajador y los jefes • Motivación • Incentivos del trabajo • Liderazgo • Comunicaciones • Relaciones interpersonales y sociales |

Fuente: Elaboración propia (2024).

Entre las interrelaciones teóricas más relevantes, este estudio se respalda en la asociación entre las teorías administrativas que permite entender la dinámica interna en las organizaciones y la corriente humanista que centra su atención en la persona como el recurso indispensable en la consecución de las metas, siendo ambas corrientes la piedra angular que aun en tiempos modernos continúan prevaleciendo en aspectos relacionados a las personas, sus motivaciones e intereses personales y profesionales.

Asociación de las Teorías administrativas y la corriente humanista

Teoría de las necesidades Humanas de Abraham Maslow

Abraham Maslow, fue un Psicólogo estadounidense conocido como uno de los fundadores y principales exponentes de la psicología humanista, una corriente psicológica que plantea la existencia de una tendencia humana básica hacia la salud mental, la que se manifiesta como una serie de procesos de búsqueda de autoactualización y autorrealización, teoría que emerge en 1954. Angarita (2007).

La “Teoría de la Motivación Humana”, propone una jerarquía de necesidades y factores internos y externos que motivan a las personas, a alcanzar niveles de satisfacción más elevados sobre una escala primaria de necesidades. Esta jerarquía se modela identificando cinco categorías de orden ascendente, de acuerdo con su importancia para la supervivencia y la capacidad de motivación (Angarita, 2007).

Maslow en su aporte teórico destacó las siguientes etapas:

1. *Necesidades fisiológicas.* Están en la base de la pirámide y son las que tienen más fuerza. asociados a niveles de supervivencia fisiológica.

2. *Necesidades de seguridad*. Fuertemente vinculadas a la estabilidad, organización y estructura de nuestro entorno.
3. *Necesidades de amor*, asociadas a aspectos sociales. Una vez cubiertas las necesidades anteriores, surgirán las de afecto, sentido de pertenencia, estas necesidades pertenecen a las necesidades afectivas en nivel básico.
4. *Necesidades de estima*. Todas las personas tienen necesidad de una buena valoración de sí mismos, de respeto, estima de sí mismo y de los demás, este nivel sólo se activará si la necesidad de afecto del nivel básico está relativamente cubierta.
5. *Necesidades de autorrealización*. Llegar al nivel más elevado de la pirámide implica un nivel de maduración humana misma que se va fortaleciendo con los años, Esta necesidad se caracteriza por mantener el deseo de llegar a ser cada vez mejor persona.

El último eslabón de la satisfacción, según Turienzo (2016), implica dejar un legado, del esfuerzo por alcanzar el máximo potencial.

En el sentido del contexto actual, tal como argumenta Hernández (2011), las características que debe tener el hombre en su proceso por alcanzar la autorrealización, conforme a la teoría de las necesidades toman forma según ciertas características, mismas que se presenta a continuación.

- a. Vivir la vida de manera total, sin saltarse etapas, con una actitud activa, con absorción y concentración completa. afrontar la vida como un proceso continuo de formación y toma de decisiones.
- b. Aprender a escuchar al interior.
- c. Ante la duda se debe ser honesto.
- d. Tener coraje de expresar su propia opinión.
- e. Potencializar aquello que desarrollamos mejor.
- f. Estar atento a las Experiencias cumbre.

A continuación, en la ilustración 9 se representa la idea original de la pirámide en la que se inspiró Maslow para facilitar la comprensión de las motivaciones humanas.

Ilustración 9: Pirámide de Necesidades de Maslow



Figura 1. Adaptado de Chapman (2007).

Fuente: Angarita (2007). Teoría de las necesidades de Maslow. Obtenido de Teoría de las necesidades de Maslow.

La Pirámide de Necesidades de Maslow, ha resistido el paso del tiempo, pues su hallazgo fue el resultado de trabajos muy rigurosos, (Muñoz & De la Fuente, 2010), debido a que ofrece una gran claridad y profundidad sobre factores internos que movilizan al ser humano en su afán por alcanzar la satisfacción personal y/o profesional, lo que permite comprender que a pesar del surgimiento de nuevas propuestas estructurales la esencia de la teoría de las necesidades de Maslow ha sido conservadas a lo largo del tiempo.

Teoría de las Relaciones Humanas

Este enfoque teórico constituye la segunda etapa del desarrollo de las teorías de la organización, misma que surge posterior a las contribuciones citadas por los Enfoques Clásicos, en ella se contemplan la inserción del factor humano en los modelos racional de la organización, y que fue impulsada por la ciencia económica en la primera mitad del siglo XX (Ramírez, 2007).

El principal autor de la Teoría de las Relaciones Humanas es, Elton Mayo, el movimiento de este, define la oposición a las teorías clásicas de la administración, en donde se desprende de la filosofía empresarial, y propone un avance hacia la innovación industrial en tecnología y en el método de trabajo (Hernández, 2011).

Mayo Elton y sus seguidores sustentan la Teoría de las Relaciones Humanas, con los resultados del “Experimento de Hawthorne” y las ideas de la Psicología y Sociología

que permitieron delimitar los principios teóricos y científicos a partir de los hallazgos se describen a continuación.

La integración y el comportamiento social: El grado de productividad dependen de la integración, normas y estándares sociales. Se consideran 5 involucrados:

1. Las recompensas y sanciones sociales
2. Los grupos informales
3. El contenido del cargo
4. Los aspectos emocionales
5. El estilo de supervisión

La vinculación de las teorías arriba descritas representa un sustento bajo los parámetros de la comprensión de las variables, debido a que dichas referencias teóricas focaliza la atención en las necesidades, motivaciones e intereses de las personas, la importancia que promulgan estas teorías es concebir a las personas como un todo y su afirmación de que este no debe ser estudiado por partes agrega valor a la labor integral del área de Recursos Humanos en su preocupación por el colaborador desde su captación, desarrollo, hasta su desvinculación laboral, así mismo incorporando la variable liderazgo, Resultados y estrategias de Endomarketing.

Por lo antes expuesto, dada la importancia que tiene el clima organizacional en el cumplimiento de los objetivos de la organización, el desempeño exitoso es codependiente de un buen clima que genera, sentimientos positivos para alcanzar niveles de productividad elevados (Orellana & Portalanza, 2014).

El Endomarketing como estrategia para la gestión del talento humano

El termino Endomarketing, en la actualidad es poco conocido, puesto que se origen parte de las estrategias de mercadeo, no obstante tomado relevancia a partir del enfoque estratégico de las empresa al comprender que son las colaboradores quienes promueven los resultados, tal y como se percibe, toda gestión de personas implica soluciones en la relación de ganar-ganar, así como lo menciona Chiavenato (2009), la describe como un procedimiento en donde entran en juego las habilidades de negociación entendimiento y sinergia, por lo antes expuestos para que la empresa pueda obtener indicadores de rendimiento satisfactorios deberá invertir en herramientas en favor de los colaboradores, se trata, ante todo, de formular y desplegar un plan de mercadotecnia interno global, que busque comprometer y motivar en los

esfuerzos brindar un aporte de valor a la sostenibilidad y rentabilidad (Jiménez, 2009).

En integración al concepto de Endomarketing, Ribeiro (2004), la define como la "estrategia de relacionamiento y gerenciamiento", cuyo objetivo por alcanzar es el desarrollo de equipos de trabajo mentalmente fuertes.

Por su parte, (Grönroos, 2015), considera el marketing interno como una "filosofía gerencial", el autor afirma que la alta dirección debe emplearla con el fin de que sus colaboradores perciban el aprecio de la empresa por sus esfuerzos.

Otros autores como, Avila & Colana (2019), Buitrago et al, (2021) y Álvaro (2020), acoplan esta definición a sus investigaciones.

En esa misma línea, la estrategia del mercadeo diseñada para operaciones internas, deberán dimensionarse desde adentro hacia afuera, el impacto de estas al interior de la organización, a decir programas de formación y desarrollo, reconocimiento del mérito, resonarán a en el exterior atrayendo candidatos con alto potencial (Corral, 2007). Para ello es necesario complementar la estrategia de atracción del talento con lineamientos éticos, de acuerdo con Rodríguez, et al, (2017), las practicas de Atraccion de talento con bajo indices de transparencia, conllevará a un impacto negativo y difícil de superar para la imagen reputacional, debido a que los postulantes asimilan el proceso como falso y poco justo, lo que incide en la disposición a rechazar la oferta de trabajo y no recomendar a la empresa.

Por todo lo antes expuesto es muy importante asociar el reclutamiento, selección, desarrollo, compensación y clima organizacional a la gestión de la cultura corporativa, principalmente porque del conjunto de valores y creencias de una compañía se puede inferir a partir del comportamiento ético de quienes la representan (Corral, 2007).

Estudios relacionados

La evolución en la concepción de la gestión del talento humano, ha provocado una revolución en términos de investigación, mismo que ha focalizado esfuerzos por entender que hay detrás de la gestión del talento humano, más allá de la administración rutinaria y operativa, haciendo remembranza, durante la revolución industrial el evento inesperado se derivó del reemplazo de la fuerza humana por maquinaria y donde surgieron conflictos de relación entre el patrón y trabajador (Conrado et al., 2021), debido a que las personas eran concebidas como un activo más y fácil de reemplazar.

No obstante y de acuerdo a los argumentos previos, hoy, recursos humanos se concibe como ~~gestión del Talento Humano, dicho en otros términos como, administración de colaboradores, administración de competencias, administración de capital humano, administración de capital intelectual y hasta administración con las personas~~, debido al enfoque centrado en el ser humano de acuerdo con Chiavenato (2009), estos distintos nombres representan un nuevo espacio de estudio y aplicación en este campo, mismos que permiten una concepción más amplia del ser humano, sus habilidades, emociones, intereses y gestionar estos para lograr los resultados deseados.

Con el avanzar del tiempo, este término ha evolucionado conforme a los movimientos, sociales, económicos y la misma naturaleza de las organizaciones, en este proceso evolutivo los enfoques estratégicos de los recursos se han transformado de un enfoque materialista a un enfoque más humano centrado en la persona, como el principal activo para obtener resultados, a continuación, se detallan las fases evolutivas. (Ver tabla 3)

Tabla 3: Evolución del Concepto Gestión del Talento Humano

| Época | Enfoque |
|------------------|---|
| Época primitiva | <ul style="list-style-type: none"> • Actividades de caza, pesca y recolección. • Autoridad y toma de decisiones: los jefes de familia. • Trabajo en grupo. |
| Época esclavista | <ul style="list-style-type: none"> • Estricta supervisión del trabajo y castigo corporal. • Realizaban tareas de fuerza. • El esclavo carecía de derechos. |
| Época feudal | <ul style="list-style-type: none"> • Concepto de servidumbre. • El señor feudal ejercía control sobre el siervo. • Algunos se independizaron y crearon talleres artesanales. |
| Época industrial | <ul style="list-style-type: none"> • Aparición de los inventos. • Se generaron conceptos como producción y fuerza laboral. • Explotación en el trabajo con horarios excesivos, ambiente insalubre, trabajos peligrosos, entre otros. |
| Época actual | <ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo tecnológico como herramienta y soporte. • Optimización de los recursos y simplificación del trabajo. • Sociedad del conocimiento. |

Fuente: Prieto Herrera (2008), recuperado de Pardo & Porrás (2011)

Estas etapas constituyen las diferentes formas de concebir al ser humano en el centro del escenario del negocio mismo y que han venido a fortalecer las relaciones entre la dinámica, persona, intereses personales y profesionales, familia y empresa.

En los tiempos modelos, la revolución en la gestión del talento humano abarca un campo amplio de estudio, teniendo a disposición modelos estratégicos adecuados a los conceptos modernos en la gestión del talento humano, tales como: la gestión estratégica y prospectiva, la gestión por procesos, la gestión del conocimiento y la

gestión por competencias, cada uno de ellos se utilizan de acuerdo a los objetivos organizacionales particulares de cada organización de acuerdo con Zabaleta (2003), estos modelos representan la fuente fundamental de desarrollo organizacional, el cual plantean un mecanismo de afrontamiento en la estrategia organizacional asociada con personas.

Por consiguiente, una gestión de personas adecuada requiere el empoderamiento de la cultura organizacional, misma que se fortalece a partir de acciones dinámicas, flexibles e “inteligentes” para afrontar retos de manera planificada, ordenada y orientada a la obtención de resultados óptimos y autosostenibles según las exigencias de su entorno (Pardo & Porras, 2011). Todo ello se transforma en organizaciones activas que buscan medios para obtener resultados.

Así mismo, ejemplos de Modelos aplicados en tiempos recientes en la gestión del talento humano son; el Modelo de gestión por Competencias (Alles, 2007), el cual define que las competencias de: la adaptabilidad, flexibilidad, habilidad analítica, autonomía, liderazgo, trabajo en equipo, tolerancia a la presión, son el elemento clave para formar la estrategia, este modelo representa el entorno global en las organizaciones, pues permite evaluar la vida laboral del colaborador desde antes de su contratación hasta su desarrollo profesional. Así mismo el Modelo de gestión del Talento Humano diseñado por Chiavenato (2009), en donde argumenta que la gestión moderna del talento humano se complementa en 6 dimensiones complementarias entre sí: Admisión, Aplicación de personas, Compensación laboral, Desarrollo y Retención de Personal.

De acuerdo con la revisión de artículos, a continuación, se desglosan estudios pertinentes a las variables de estudios las cuales aportan la vinculación y soporte teórico científico que definen las bases de este estudio. Para ello se inspeccionaron bases de datos como, Science Direct adscrita a Scopus, Redalyc y Google Academic. (Ver tabla 4)

Tabla 4: Revisión de Artículos y Aporte científico al artículo

| No | Bibliografía de Artículo | | Metodología | Relevancia Científica |
|----|--------------------------|--|--|--|
| 1 | Autor | Enciso, C. E. P., & Villamizar, O. L. D. | Objetivo | Comprensión del fenómeno a nivel global, genera bases para |
| | | | Comprender como los procesos de capacitación y de desarrollo de competencias se convierten en factores clave para la transformación de la Organización | |

Artículos

Imaginario Social

<http://revista.imaginario-social.com>

| | | | | |
|---------------|-------------------------------|--------------------|---|---|
| Año | 2014 | Metodología | Estudio exploratorio-descriptivo con un alcance correlacional, como fuente de recolección de datos se utilizó la entrevista semiestructurada y encuesta, mediante una muestra intencional por conveniencia de 81 empresas. | investigaciones Futuras. |
| Título | Desarrollo del talento humano | Resultados | Los líderes de talento humano perciben un como factor clave menor impacto generado por los cambios, al para el desarrollo implementar planes de capacitación y organizacional, una desarrollo de competencias y que as su vez, visión desde los contribuye a mejorar o a reducir la tensión en líderes de gestión el clima organizacional por efecto de los humana en cambios y transformaciones organizacionales. empresas de Bogotá DC. | 1. Capacitación 2. Desarrollo de Competencias 3. Transformación Organizacional. |

Aportes teóricos y científicos: Este estudio, vincula la relevancia de la participación del líder en el ciclo de vida laboral de los colaboradores, el impacto favorable en las decisiones y puesta en marcha en planes de desarrollo profesional y personal, mediante una dinámica de transformación con miras a alcanzar resultados y mantener ventaja competitiva.

| No | Bibliografía de Artículo | | Metodología | Relevancia Científica |
|----|--------------------------|---|--------------------|--|
| 2 | Autor | Tamayo Salamanca, Y., Del Río Cortinab A., García Ríos, D. | Objetivo | Incluye 3 variables semejantes a la variable del estudio sustentados en modelos teóricos ya existentes. 1.Desarrollo Humano 2. Condiciones laborales 3. Productividad |
| | Año | 2014 | Metodología | |
| | Título | Modelo de gestión organizacional basado en el logro de objetivos. | Resultados | |

Aporte teórico y científico: Esta investigación parte del estudio de las relaciones entre desarrollo humano y la productividad, siendo su principal enfoque la efectividad en el logro de los resultados que nace en el seno de la gestión del talento humano, la calidad y el tiempo, consolidándolo como un modelo de planificación estricto y secuencial.

| No | Bibliografía de Artículo | | Metodología | Relevancia Científica |
|----|--------------------------|--|--------------------|--|
| 3 | Autor | Mendoza, Martínez. I. A., García Rivera. B.R., & Uribe Prado. J.F. | Objetivo | Fundamentación en Teorías del liderazgo. Metodología matemática para la comprobación de resultados. 1.Liderazgo |
| | Año | 2014 | Metodología | |

| | | | | |
|--|---------------|---|--|---------------|
| | | Liderazgo y su Relación con Variables De Resultado: un Modelo Estructural Comparativo entre Liderazgo Transformacional y Transaccional en una Empresa de Entretenimiento en México. | | 2. Resultados |
| | Título | | Resultados | |
| | | | Los Modelos de Ecuaciones Estructurales determinaron que en el perfil de liderazgo destaca en primer lugar, Estimulación intelectual e Influencia. Se obtuvieron niveles de confiabilidad Alpha de Cronbach superiores a .70 en la evaluación de dichas variables, a partir de los instrumentos. | |

Aporte teórico y científico: Este estudio vincula modelos matemáticas que permiten entender con mayor precisión los perfiles de liderazgo siendo ampliamente entendibles a partir de rasgos particulares de interactuar y gestionar el talento en su zona de responsabilidad, por ende, determina las características de liderazgo con los resultados obtenidos por los equipos de trabajo.

| No | Bibliografía de Artículo | | Metodología | Relevancia Científica |
|----|--------------------------|---|--|--|
| 4 | Autor | García-Solarte. M. | Objetivo | Sustento basado en Teorías de la Organización. Los resultados obtenidos generan pautas interaccionadas para la investigación de otras variables. 1. Liderazgo |
| | Año | 2015 | Metodología | |
| | Título | Formulación de un modelo de liderazgo desde las teorías organizacionales. | Resultados | |
| | | | Formular un modelo de liderazgo desde las teorías organizacionales. | |
| | | | Revisión de la literatura y se procesaron 35 artículos y 20 libros a través del software Atlas. | |
| | | | Identificar que los elementos que intervienen dentro del proceso de liderazgo son el ambiente, la situación específica, el líder, la organización, los seguidores, la estrategia, los resultados, el cliente y la comunidad y la comunicación. | |

Aporte teórico y científico: Esta investigación permite entender elementos claves en la labor del líder como pieza clave para obtener resultados, así mismo describe la importancia y el impacto de sus acciones y decisiones en sus colaboradores, la organización y la estrategia corporativa.

| No | Bibliografía de Artículo | | Metodología | | Relevancia Científica |
|----|--------------------------|--|--------------------|---|---|
| 5 | Autor | González Rosas, E.L., Carrión García, A., y Palacios Marqués, D. | Objetivo | Identificar el grado de asociación entre los criterios de liderazgo y las competencias directivas sobre los resultados clave del EFQM (European Foundation for Quality Management). | Integración de Instrumentos de alta validez y confiabilidad, adecuado al contexto. |
| | Año | 2015 | Metodología | Investigación de tipo exploratorio, se utilizaron instrumentos de medición, diseñados por especialistas en la materia. Los instrumentos fueron aplicados a 149 empresarios sector turístico de la Ciudad de Guanajuato. | Considera un universo amplio, Correlacional de variable obtenidas con análisis estadístico. |
| | Título | El liderazgo por competencias y el EFQM. | Resultados | A nivel global, existe una relación significativa y positiva entre los criterios de liderazgo y las competencias directivas sobre los resultados clave en las organizaciones. | 1. Liderazgo 2. Competencias Directivas |

Aporte teórico y científico: Este estudio se vinculan con el liderazgo y sus características únicas de competencias propias del rol de supervisión y que llegan a entender más a profundidad las habilidades blandas para obtener resultados mediante la dirección de colaboradores.

| No | Bibliografía de Artículo | | Metodología | | Relevancia Científica |
|----|--------------------------|--|--------------------|--|--|
| 6 | Autor | Cuesta Santos, A. | Objetivo | Medir el constructo sentido de compromiso para insertarlo en el accionar de la gestión humana (GH) en la empresa. | Consideración de modelos matemáticos para el diseño y aplicación del modelo en cuestión. 1. Compromiso 2. Gestión Humana |
| | Año | 2016 | Metodología | Los instrumentos utilizados fueron la encuesta, la modelación matemática y la correlación estadística. | |
| | Título | Compromiso y gestión humana en la empresa. | Resultados | Se obtuvieron modelos matemáticos para procesar la aplicación de instrumentos con sustentación, así como su validación para las peculiaridades socioculturales de los empleados de empresas, junto a su inserción conceptual en el accionar de la GH para su planificación y control de gestión estratégica. | |

Aporte teórico y científico: Este estudio basa sus fundamentos en la gestión humana, como principal motor para impulsar, planificar y controlar la estrategia del negocio, a porta validez a esta artículo ya que contempla factores como la interacción entre personas, el compromiso organizacional y los aspectos socioculturales que dinamizan la cultura organizacional positiva.

| No | Bibliografía de Artículo | | Metodología | | Relevancia Científica |
|----|--------------------------|--|--------------------|---|---|
| 7 | Autor | Capa Benítez, L.B., Robinson, M.B., Capa Benítez, X. R. | Objetivo | Analizar desde un marco reflexivo y explicativo las potencialidades del liderazgo como fuente de ventaja competitiva para las organizaciones. | Contiene riqueza de información sobre la forma de obtener resultados. Hace referencia al rol de liderazgo y su significado en la estructura organizacional. |
| | Año | 2018 | Metodología | Estudio de tipo exploratorio de tipo analítico transversal, y se desarrolló en seis empresas del Cantón Macha, Provincia de El Oro, Ecuador. | |
| | Título | El Liderazgo como fuente de ventaja competitiva para las Organizaciones. | Resultados | Los resultados fundamentales fueron que los líderes no están en función de las oportunidades de las empresas y que los mismos no son utilizados en las potencialidades que la empresa puede tener en su producción. | 1. Liderazgo 2. Ventaja Competitiva. |

Aporte teórico y científico: Este artículo aporta fuertes vínculos con los retos y desafíos que enfrentan los líderes en las empresas y la subestimación en el rol que ejercen en los equipos de trabajo y en el impacto de los resultados, lo que indica que aún no se tiene claridad sobre el grado de responsabilidad sobre la ventaja competitiva de las organizaciones.

| No | Bibliografía de Artículo | | Metodología | | Relevancia Científica |
|----|--------------------------|--|--------------------|---|---|
| 8 | Autor | Mora, S. M., Pardo Paredes, E. V., Pazmiño Solys, G. A., Ortiz López, S. O. | Objetivo | Desarrollar un Modelo de Endomarketing que pretende solucionar los altos índices de rotación y ausentismo del personal. | Enfoque Mixto que genera tanto riqueza de información como información exacta mediante datos estadísticos sobre resultados. Propone solución de problemas en indicadores de rotación. |
| | Año | 2017 | Metodología | Aplicación de enfoque cuanti-cualitativo, bajo un paradigma inductivo y de nivel descriptivo. | |
| | Título | Modelo De Endomarketing Dirigido A La Fidelización Del Talento Humano en el Sector Textil. Oyaque. | Resultados | Con los datos obtenidos en la fase de diagnóstico, se planteó un singular mecanismo basado en las directrices del mercadeo de vanguardia, el cual representa una alternativa para fidelizar al talento humano, alcanzando lo que los alemanes denominan Das Wohlfühlen (bienestar total). | 1. Endomarketing 2. Fidelización de colaboradores 3. Talento Humano |

Aporte teórico y científico: En esta investigación se centra en la fidelización de los colaboradores, como resultado subyacente del Endomarketing, mediante la puesta en marcha del modelo alemán de Das Wohlfühlen, centrado en el bienestar

organizacional, lo que indica que las estrategias de mercadeo dirigido al talento humano deben ser integradas y perdurar a lo largo del tiempo.

| No | Bibliografía de Artículo | | Metodología | Relevancia Científica | |
|----|--------------------------|--|--------------------|---|---|
| 9 | Autor | Rojas De Francisco, L Valencia Bonilla, S. M, Bejarano Botero, M. | Objetivo | Conocer sobre su desarrollo y aplicación del Endomarketing | Genera información a partir de conceptos y corrientes de investigación ya existentes y con resultados óptimos en su |
| | Año | 2016 | Metodología | Revisión literaria de expertos que lo han implementado en sus procesos y en su cultura. | |

| | | | | |
|---------------|---|-------------------|--|---|
| Título | Experiencias de Endomarketing como estrategia organizacional en Colombia. | Resultados | Mostrar la alienación estratégica de la integración de técnicas de Endomarketing para generar compromiso, sentido de pertenencia, viéndose esto reflejado en la satisfacción y lealtad de los clientes externos. | aplicación. 1. Endomarketing 2. Estrategias |
|---------------|---|-------------------|--|---|

Aportes teóricos y científicos: Los objetivos de este estudio, se basan en los resultados favorables que determinan la importancia de una estrategia de Endomarketing en las empresas, como acciones dependientes, generadoras de aspectos emocionales indispensables en los esfuerzos por alcanzar los resultados organizacionales.

| No | Bibliografía de Artículo | | Metodología | Relevancia Científica |
|----|--------------------------|--|--------------------|--|
| 10 | Autor | Valle Sánchez, F.A, Mercedes Idrovo Avecillas M.J., Hernández Armendáriz, M. | Objetivo | Los resultados generan riqueza de información sobre variables a estudiar. 1. Endomarketing 2. Planeación Estratégica |
| | Año | 2022 | Metodología | |
| | Título | Modelo Denison para el Planteamiento de Estrategias de Endomarketing en las Empresas SUMESA y TIA de la ciudad de Guayaquil. | Resultados | |

Aporte teórico y científico: Esta investigación basa sus fundamentos en el Modelo de Denison, misma que busca cohesionar la estrategia del Endomarketing con el desarrollo e innovación para mejorar la productividad, tiene una fuerte vinculación con las

necesidades prioritarias de la planificación estratégica y mecanismos de mercadeo interno mediante técnicas vanguardistas que propicien una revolución organizacional.

Fuente: Elaboración propia (2024)

Cada artículo compilado en esta sección aporta amplia información sobre las variables pertinentemente, sobre la gestión humana, así como modelos aplicados que integran variables asociadas al bienestar del colaborador como pilar esencial que promueve el logro de objetivos organizacionales, respaldado por un enfoque cualitativo y cuantitativo, desde el marco contextuales de empresa público y/o privado.

Conclusiones

La exploración bibliográfica y estudios realizados en el ámbito empresarial sobre temas asociados al Endomarketing, Gestión del Talento Humano, Liderazgo y Optimización de resultados se concluye lo siguiente:

En primera instancia se determinó que, a pesar de la creciente importancia adquirida en los últimos años sobre los temas relacionados con gestión del talento humano, liderazgo, optimización de resultados y Endomarketing, las teorías clásicas continúan prevaleciendo, no obstante aún se carece de nuevas líneas de investigación que aporten sustento con miras al desarrollo de prácticas y estrategias efectivas tales como diseños orientados a la ejecución de métodos y técnicas que permitan integrar las variables en estudio que generen valor agregado al bienestar laboral, personal y profesional de los colaboradores.

No obstante en la actualidad se encuentran a disposición modelos representativos tales como: la gestión estratégica y prospectiva, la gestión por procesos, la gestión del conocimiento y la gestión por competencias, de acuerdo con Zabaleta (2003), estos modelos se están convirtiendo en las fuentes fundamentales de desarrollo, los cuales se fundamentan en teorías clásicas y modernas sobre la administración del recurso humano, tales como la teoría de las relaciones, teoría de las motivaciones y teorías del liderazgo.

Los hallazgos sugieren que existen fuertes asociaciones, entre la gestión del talento humano contemplado como factores significativamente indispensables para regular los niveles de satisfacción en indicadores de bienestar laboral, así mismo, se evidencia que cada empresa desarrolla su propia metodología de Endomarketing contemplando identidad particular de la cultura organizacional, características poblacionales locales y regionales, integrando enfoques teóricos antes expuestos.

En resumen, la evidencia demuestra escasa aplicabilidad de modelos integrales de alto alcance, no obstante, han surgido estudios significativos a nivel descriptivos y exploratorias, mismos que acercan a un más a cumplir con un objetivo científico, que

es, la de ofrecer al campo de estudio pilares teóricos hacia soluciones integrales que promuevan resultados a largo plazo y permita la aplicabilidad y replicabilidad de estos.

Referencias bibliográficas

- Aguirre, L., & Odriozola, A. (2000). La alternativa humanista para la educación superior del siglo XXI. Sinéctica. *Revista Electrónica de Educación*, (16), 45-52.
- Alcázar Cruz, P. (2020). Estilo de Liderazgo y Compromiso Organizacional: Impacto del liderazgo transformacional. *Economía coyuntural*.
- Alles, M. A. (2007). Gestión por competencias: el diccionario. *Ediciones Granica SA*.
- Álvaro, M. A. (2020). Endomarketing y calidad de servicio en la empresa Globo, Arequipa. *Repositorio Universidad Autonoma de Peru*.
- Angarita, J. R. (2007). Teoría de las necesidades de Maslow. Obtenido de Teoría de las necesidades de Maslow. *Paradigmas Educativos*.
- Avila, C. L., & Colana, Z. R. (2019). El Endomarketing como fuente de motivación y compromiso para el cliente interno. *CONCYTEC*.
- Buitrago, Reyes, A. P., & Rey, Onzaga, J. (2021). Impacto del Endomarketing en la generación de valor en las organizaciones del siglo XXI. *Repositorio Universidad EAN*.
- Caballero, J. A., & Grossmann, I. E. (2007). Una revisión del estado del arte en optimización. *Revista Iberoamericana de Automática e Informática Industrial RIAI*.
- Castillo, M. F. (2022). Importancia del liderazgo y su influencia en el personal para el cumplimiento de objetivos. *TEPEXI Boletín Científico de la Escuela Superior Tepeji del Río*.
- Castro Solano, A. (2006). Teorías implícitas del liderazgo, contexto y capacidad de conducción. *Anales de psicología*.
- Castro, A., & Lupano, M. (2005). Diferencias individuales en las teorías implícitas del liderazgo y la cultura organizacional percibida. *Boletín de psicología*.
- Changuán, M. P. (2020). Capacitación del talento humano y productividad: Una revisión literaria. *Eca sinergia*.

- Chavac Toj, O. E. (2023). Impacto del plan de prevención de riesgos laborales en la productividad de la empresa DHL. *Repositorio Universidad de San Carlos de Guatemala*.
- Chávez, L. M. (2015). Gestión del talento humano. *Ecuador: La Caracola Editores*.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano*.
- Conrado, L. N., Ruiz, M. S., Molina, I. R., & Bracho, R. J. (2021). Gestión del talento humano para la generación de valor: reflexiones y aportes. *ConsensusSantiago*.
- Contreras, F., Ramírez, D. H., & Ríos, G. A. (2012). La organización como sistema complejo: implicaciones para la conceptualización del liderazgo. *Criterio libre*.
- Corral, F. (2007). Reclutamiento y selección por competencias. . *Escuela de Negocios*.
- Cuello, R. B., Fructus, R. C., & Panduro, J. D. (2020). El desempeño laboral desde una perspectiva teórica. *Revista de investigación valor agregado*.
- Escobar, M. (2020). Psicología Humanista y Educación. *Aportes a la educación en el aprendizaje*.
- García Solarte, M. (2015). Papel de los seguidores en el desarrollo de las teorías de liderazgo organizacional. *Apuntes del CENES*.
- Gil, F., Alcover, C. M., Rico, R., & Sánchez, Manzanarez, M. (2011). Nuevas formas de liderazgo en equipos de trabajo. *Papeles del psicólogo*.
- González, Castro, Y., Manzano, Durán, O., & Torres, Z. (2021). Liderazgo: una práctica sistémica en el futuro empresarial. *Revista Científica Profundidad Construyendo Futuro*.
- Grönroos, C. (2015). *Service management and marketing: managing the moment of truth in service*. Massachusetts-USA: Lexington Books.
- Hernández Palma, H. G. (2011). La gestión empresarial, un enfoque del siglo XX, desde las teorías administrativas científica, funcional, burocrática y de relaciones humanas. *Repositorio digital institucional, Universidad Autonoma del Caribe*.
- Hersey, P., & Blanchard, K. (1972). Liderazgo situacional. *Englewood Cliff: Prentice Hall*.
- Jiménez, P. A. (2009). Operativa del marketing interno: propuesta de modelo de endomarketing. . *Perspectivas*.
- Laverde, M. G. (2003). El enfoque teórico humanista. . *Poiésis*.
- Lupano, M. L., & Castro, A. (2005). Estudios sobre el liderazgo. Teorías y evaluación.

- Repositorio Universidad de Palermo.*
- Macias, A. M., & Vidal, A. A. (2002). Evolución de la teoría administrativa. Una visión desde la psicología organizacional. *Revista cubana de psicología.*
- Maza, M. D. (2015). El liderazgo y su evolución histórica. . *Revista empresarial.*
- Méndez, G. A. (2013). Liderazgo organizacional. Un desafío permanente. . *Universidad & Empresa.*
- Montalván, S. E., Aguirre, I. P., Sánchez, J. P., & Condolo, C. R. (2014). Teorías de liderazgo contemporáneo: análisis de la dinámica relacional. *Revista de la Escuela de Administración y Economía,.*
- Muñoz, M. D., & De la Fuente, F. V. (2010). La pirámide de necesidades de Abraham Maslow. *Estrategias y Tácticas de Negociación.*
- Orellana, B. J., & Portalanza, C. A. (2014). Influencia del liderazgo sobre el clima organizacional. Suma de negocios. *Suma de negocios.*
- Pardo, C. E., & Porras, J. A. (2011). La gestión del talento humano ante el desafío de organizaciones competitivas. *Ciencia Unisalle.*
- Ramírez, L. (2007). Teoría administrativa. . *Repositorio Universidad Santiago de Chile, Departamento de Gestión y Políticas Públicas.*
- Ramos García, J. M. (2016). Gestión por resultados en México, 2013-2014. *Estudios fronterizos.*
- Ribeiro, A. (2004). Endomarketing. . *Editorial Odontex.*
- Rodríguez, Aráneda, M. J., Navarrete, Moraga, R., & Bargsted, Aravena, M. (2017). Problemas éticos y consecuencias reconocidas por psicólogos noveles en reclutamiento y selección de personal. *Psicoperspectivas.*
- Santa Bárbara, E. S. (2000). Teoría del liderazgo situacional en la administración local: validez del modelo. *Psicothema.*
- Turienzo, R. (2016). El pequeño libro de la motivación. *Alenta Editorial.*
- Zabaleta, A. T. (2003). Los modelos actuales de gestión en las organizaciones. Gestión del talento, gestión del conocimiento y gestión por competencias. . *Psicología desde el Caribe.*

