



## GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO DEL PROGRAMA CIENCIAS DE LA SALUD, ADSCRITO A LA UNELLEZ-VPDS

Management of the Human Talent of the Health Sciences Program,  
Subscribed to UNELLEZ-VPDS

**Casimiro Gonzalez**

Profesor Universitario. Magíster en Gerencia Pública  
Universidad Experimental de los Llanos Occidentales Ezequiel Zamora  
Barinas, Venezuela. [c.jg02@hotmail.com](mailto:c.jg02@hotmail.com)

### DATOS DEL ARTICULO

**Recepción:** 16 /06/2020  
**Aprobación:** 25/02/2021

### Correspondencia a:

[c.jg02@hotmail.com](mailto:c.jg02@hotmail.com)  
(Casimiro Gonzalez)

### Palabras Clave:

Gestión, talento humano, programa de salud, modelo, estrategia, pertinencia y eficiencia.

### RESUMEN

La presente investigación tuvo como propósito indagar acerca de la Gestión del Talento Humano en el Programa Ciencias de la Salud de la UNELLEZ-BARINAS. Se fundamenta en el paradigma cualitativo y el método fenomenológico. A tal efecto, se hicieron entrevistas en profundidad a tres informantes clave. El proceso interpretativo de la información consta de las siguientes fases: transcripción del protocolo, la categorización de los contenidos, la estructuración individual y general, la triangulación y contrastación. En lo que concierne a los resultados y/o reflexiones finales se evidencia lo siguiente: Características del modelo de gestión: no se percibe un modelo determinado. La selección del talento humano se cumple mediante el perfil y requisitos. Además, conocimiento, capacidad, habilidad, otras son el resultado de los procesos de promoción, reclutamiento y selección. Estrategias para la formación: existencia del programa de formación, concepción de la salud, capacitación, evaluación del desempeño y existencia de resultados como expresión de haber aplicado la estrategia basada en proceso de selección. Pertinencia y eficiencia de las funciones cumplidas por el talento humano: se evidenció la pertinencia debido a que se prevé fuerza laboral en función de las demandas de la comunidad, y además se cumple con el programa de salud.



## ABSTRACT

The purpose of this research was to inquire about the Management of Human Talent in the Health Sciences Program of UNELLEZ-BARINAS. It is based on the qualitative paradigm and the phenomenological method. For this purpose, in-depth interviews were conducted with three key informants. The interpretive process of the information consists of the following phases: transcription of the protocol, categorization of the contents, individual and general structuring, triangulation and contrast. Regarding the final results and / or reflections, the following is evident: Characteristics of the management model: a specific model is not perceived. The selection of human talent is fulfilled through the profile and requirements. In addition, knowledge, capacity, ability, others are the existence of a promotion, recruitment and selection process. Training strategies: Existence of the training program, health conception, training, performance evaluation and existence of results as an expression of having applied the strategy based on the selection process. Relevance and efficiency of the functions carried out by human talent: the relevance was evidenced due to the anticipated workforce in function and demands of the community, and also complies with the health program

### Keywords:

Management, human talent,  
healthprogram, model, strategy,  
relevance and efficiency.



## 1. INTRODUCCIÓN

La gestión integral del talento humano es un proceso multidisciplinario que asume en primer término la valoración del ser humano como un todo integral, holístico, en todas sus dimensiones: personal, social, académica y profesional, lo que implica esfuerzo, creatividad, talento, trabajo, organización, satisfacción y logros. Es decir, que se requiere de tiempo para reclutar, capacitar y desarrollar el personal idóneo en la conformación de grupos de trabajos competitivos. Es por ello que se ha comenzado a considerar al talento humano como el capital más importante y la correcta administración del mismo como una de sus tareas más decisivas.

En el transcurrir del tiempo las organizaciones están favoreciendo cambios en sus estructuras, inversiones, tecnologías, mercados, entre otros aspectos importantes, para hacerse más competitivas en ambientes globalizados. Sin embargo, el recurso humano como polo de la dinámica empresarial ha sido poco considerado y valorado ante esos cambios, aun cuando la extensa literatura de las ciencias administrativas, a lo largo de más de un siglo, manifiestan que el “recurso humano es el activo más valioso”

Los especialistas de las ciencias administrativas han publicado sobre el recurso humano una variedad de textos con nuevas teorías y modelos cuyos aportes son excelentes para ser utilizados en las organizaciones, pero a veces parecieran prácticas gerenciales que pasan de moda rápidamente, aparte de no poderse aplicar en países con culturas diferentes la de los contextos donde se producen las teorías. Sin embargo, su referencia es relevante para lograr el éxito en aquellas organizaciones que logran adaptarlas a su entorno sociocultural.

Desde esta representación, se proyecta hacer una reflexión acerca del talento humano: un Capital Espiritual que otorga valor a las organizaciones, por considerarlo relevante ante nuevos aportes para ser aplicados a los recursos humanos, pero concretamente al individuo como “talento humano o capital espiritual” sobre el cual se ahondará más adelante. En este sentido, se intenta unificar criterios en cuanto a recursos humanos vs talento humano, capital intelectual, capital humano y capital social, que tienden a confundir a los lectores.



En una organización, los recursos humanos están conformados por los individuos que la forman tales como: profesionales, ejecutivos, obreros, entre otros, los cuales tienen competencias determinadas por los conocimientos, experiencia, individualidad y variedad de capacidades, que en su conjunto favorecen al alcance de las metas y objetivos organizacionales. Conocimientos que obtiene el talento humano a través del tiempo en la organización y se transforma en valor para las mismas; y una organización que no invierte en su talento humano visiblemente no logrará esperar calidad de productos o servicios. Los avances en las organizaciones no residen en reducir el precio de los servicios empresariales, sino en contar con personas productivas y con un nivel educativo adecuado. Estos aspectos robustecen la calidad del talento humano como capital intangible que confiere valor a la organización. El talento humano, en el desarrollo de la organización se convierte en valor para la misma, en la calidad de sus servicios y productos, que son los resultados esperados.

La inversión ejecutada por la organización en materia de talento humano aumenta el capital intelectual que ostenta, y cuán precioso es el talento para la organización. Las desmotivaciones de las personas son los bajos salarios, y los eventos de seguridad en general, el capital social; nos sitúa entre un cumplimiento al pasado y la aceptación de un futuro, a fin de buscar la mejor manera de que el talento humano haga un mejor uso de las posibilidades que se les ofrecen interiormente y externamente en las organizaciones. La misión del talento humano se convierte en un aspecto crítico, por tanto, el triunfo de los establecimientos y organizaciones depende de lo que las personas hacen y cómo lo hacen. Asimismo, en un mercado operante los recursos humanos se convierten en el asociado principal de todas las demás áreas, fundamentalmente a través del trabajo en equipo.

Este es el desafío: alcanzar que las personas se aprecien y ejerzan como accionistas de la organización, participen activamente en un proceso de perfeccionamiento perenne a nivel particular, organizacional y sean los actores del negocio y las perfecciones. En el caso de estudio de la presente investigación, la gestión del personal constituye la principal herramienta para el desarrollo de la organización en todas sus áreas, tanto académicas como administrativas y de atención integral a los estudiantes, egresados, instituciones y comunidades. Esto ocurre cuando se asume un enfoque multidisciplinario sustentando en principios de participación, desarrollo, pertinencia social, inclusión, corresponsabilidad, respecto a la diversidad.



Dada la complejidad de la gestión del talento humano producto de su cultura, conocimientos y prácticas, el gestor de la unidad académica debe realizar un análisis de cada uno de ellos e identificar los puntos débiles y fuertes, con el fin de crear programas de formación permanente, así como integrar al programa la dimensión humana para el desarrollo y fortaleciendo de su autoestima, la gestión de las emociones, la asertividad y la pro-actividad en todos los planos. Así mismo, se hace necesario crear y mantener un clima favorable de trabajo, desarrollar las habilidades y capacidades de los trabajadores que permitan la sustentabilidad de la gestión y de los eventos. En efecto, el argumento en que se asienta la gestión del talento humano se enfoca en las personas; y depende de ellas para obtener sus objetivos y plasmar sus tareas. Las organizaciones emergen para beneficiar la sinergia de las voluntades de diversas personas que trabajan juntas. Ante la necesidad de asumir un enfoque integral de la gestión del talento humano, Gaete (2010) expresa que:

En cuanto a los desafíos emergentes que preexisten en este momento para la tarea de recursos humanos, es viable indicar a la misión de la pluralidad el desarrollo de ambientes laborales saludables, la conciliación de la vida familiar y laboral, los beneficios sociales, la ética, la relación con los sindicatos, la seguridad e higiene, la comunicación interna y la cultura organizacional, lo que exige a los departamentos de personal una mayor preparación y capacidad para asumir estos nuevos desafíos, más allá de los tradicionales aspectos administrativos o procedimentales con los que habitualmente se relacionan, transitando hacia el desarrollo de una gestión más estratégica del recurso humano.(p. 19)

Es así como surge la inquietud de analizar la gestión del talento humano del programa ciencias de la salud, adscrito a la UNELLEZ-VPDS, a los fines de comprender su dinámica desde la percepción de los involucrados, a los fines de concebir y desarrollar estrategias que coloquen al talento humano como el activo más relevante en la prestación de un servicio educativo universitario de calidad con pertinencia social. En este sentido, Vásquez (2015) presenta investigación que fue desarrollada considerando el recurso humano como el activo más importante que tiene una organización, ya que una buena administración permitirá conseguir el logro de las metas y objetivos. La misma tuvo como objetivo general: analizar el talento humano como factor estratégico para alcanzar los objetivos organizacionales.

La investigación de Vásquez (2015) se desarrolló bajo un diseño de campo, de nivel descriptivo y la muestra fue no probabilística de tipo intencional, conformada por treinta



(30) trabajadores de la institución; a quienes se aplicó un cuestionario conformado por treinta (30) preguntas dicotómicas (Si-No), lo que contribuyó a la obtención de información necesaria para lograr los objetivos planteados en la investigación. El cuestionario fue validado por tres (3) expertos, se estimó la confiabilidad mediante el Coeficiente de Validez de Kuder Richardson.

La referida investigación concluye que el éxito de las organizaciones depende en gran parte de la labor realizada por sus trabajadores, lo cual implica juzgar aquellas cualidades que intervienen en el cumplimiento de su trabajo. La táctica, los componentes intrínsecos y extrínsecos, la templanza organizacional y los métodos usados por personas, son de gran importancia para generar las actitudes que impactan la organización.

En este sentido, los estudios realizados por Molina (2014) señalan que: "Existen puntos álgidos que es necesario potenciar para el aprovechamiento y rendimiento del recurso humano entre los que destaca: definición e identificación de las tareas, procedimientos, satisfacción por el manejo de la tarea y realimentación permanente, autonomía y creatividad". (p. 56)

Los argumentos teóricos precedentes aplicados al contexto de la gestión del Programa Ciencias de la Salud, generan las siguientes interrogantes: ¿Que caracteriza el modelo de gestión del potencial humano del Programa Ciencias de la Salud UNELLEZ-BARINAS? ¿Qué estrategias de formación permanente se vienen usando para la gestión del potencial humano del Programa Ciencias de la Salud UNELLEZ-BARINAS? ¿Cuáles son los niveles de satisfacción, pertinencia y eficiencia de las funciones que cumple el recurso humano en la estructura del Programa Ciencias de la Salud UNELLEZ-BARINAS?

## 2. FUNDAMENTOS TEÓRICOS

### Gestión del Talento Humano

La unidad de talento humano de la UNELLEZ-BARINAS es la encargada del ingreso, desarrollo, control y supervisión del personal activo y contratado, apoyándose en los programas y unidades para realizar sus proyecciones y necesidades. En ese sentido, el programa Ciencias de la Salud de la UNELLEZ-BARINAS, aporta, con su modelo de gestión interna, avances significativos en cuanto a las necesidades, el perfil que necesita, el talento humano que desempeña y desempeñará sus funciones en el programa.



Al mismo tiempo, el modelo de gestión interna ha permitido observar de manera objetiva las deficiencias y cualidades de cada uno de sus miembros, facilitando de esta manera la generación de estrategias para la consolidación y desarrollo del talento humano que día a día labora en el Programa Ciencias de la Salud sirviendo así como apoyo eficaz y efectivo. En este sentido, la administración del talento humano se ve inmersa y debe adecuarse rápidamente y ajustar cada una de sus áreas acorde a las nuevas necesidades de los eventos técnicos y en concordancia con las oportunidades del ambiente, las habilidades empresariales y las características peculiares de la empresa u organización.

Dadas las condiciones actuales, los niveles de exigencia y las expectativas acerca de los empleados están cambiando aceleradamente, por consiguiente, ahora:

- Se valora mucho la autonomía del empleado
- Los empleados tienen más compromisos con su profesión que con la empresa.
- El vínculo entre la empresa y el empleado es muy débil.

Asimismo, existe un alto grado de dependencia de la empresa sobre los contribuyentes claves, por lo tanto, los directores de talento humano debe tomar decisiones y considerar algunas acciones como:

- Aplicar una gestión de talento humano proactiva y fomentar la cooperación con el departamento.
- Considerar a los profesionales de talento humanos como asesores internos que puedan propiciar consejos y apoyo valioso para un mejor funcionamiento de la gerencia.

### **Modelo de Gestión del Talento Humano.**

La gestión del talento humano implica la consideración del personal como agentes de campo, emprendimiento y superación constante, y, a tal efecto, un modelo que responda a esas características para la gestión del talento humano aplicado en el programa ciencias de la salud UNELLEZ – BARINAS debe considerar los siguientes aspectos:

- ✓ Organización de Personal: Delimitar las insuficiencias de talento humano que la sociedad posee.
- ✓ Clasificación e incorporación. Agregar nuevos órganos a la organización y promover un mayor compromiso con los objetivos planeados.
- ✓ Alineación y perfeccionamiento del personal
- ✓ Liderazgo.



- ✓ Atención de los aspectos organizacionales que median en la conducta y en el interés de las personas como las reglas.
- ✓ Atención de los aspectos del ambiente que intervienen o establecen las conductas y el interés del personal de la organización, como las asociaciones y el mercado de trabajo.

### **Captación y Desarrollo del Talento Humano**

La captación de los empleados, según Morales (2012), es la validación y certificación de las competencias laborales que permiten el reconocimiento formal de las competencias de los trabajadores, independientemente del carácter y territorio en que existieron y con asiento a una medida de competitividad laboral especificar y disponer, previa diligencia de los instrumentos de comprobación, a las personas que no asienten completamente las destrezas, sapiencias y cualidades requeridas por la carga productiva.

En tal sentido, la captación está encaminada a propiciar los conocimientos y las habilidades necesarias para los empleos, mientras que el desarrollo implica un aprendizaje que va más allá del empleo actual, pues tiene un enfoque de mayor alcance y futuro. En cuanto a la planeación de la carrera, Velázquez (2010:) señala que “es un proceso permanente en el que una persona establece metas en la carrera e identifica los medios para lograrlos” (p.34).

Este proceso es continuo y difícil porque las personas pueden enfrentar varios cambios en su carrera o patrón durante su vida laboral. El desarrollo de una carrera es un enfoque formal que utiliza la organización para garantizar que las personas tengan las evaluaciones y experiencias apropiadas.. Por ello, las organizaciones deben ayudar a los empleados en la planeación de su carrera e inclusive coordinársela, de tal modo que las necesidades de ambos sean satisfechas.

Así mismo, plantea Velázquez (2010), que, para el desarrollo de procesos de captación y desarrollo del talento humano, es necesario considerar los siguientes aspectos:

- Comunicación organizacional: para que todo ser humano pueda llevar a cabo una función es necesario que exista un mecanismo de trasmisión de ideas y conocimientos.



- La motivación: proporciona las bases para atender por qué las personas son como son y hacen lo que hacen, la motivación es el resultado de la influencia reciproca del empleado y la situación, sin duda, cada persona tiene un impulso motivador básico distinto.

En este contexto teórico, se comprende el concepto de nivel de motivación, que según González (2017) es determinado por: 1) la mayor o menor diversidad e intensidad de los deberes sociales asumidos y realizados por el individuo o el grupo (su grado de integración social altruista), aunque también, en menor grado, por la mayor o menor diversidad e intensidad de las necesidades individuales; y 2) por el mayor o menor grado de armonía en la satisfacción de todas sus necesidades individuales y sociales, alcanzado por ese sujeto, O sea, el nivel alto de motivación es aquel que presenta la mayor complejidad y diversidad de sus necesidades (sobre todo sociales) y a la vez la mayor armonía entre las mismas. El nivel más bajo marcha en la dirección opuesta. Desde esta perspectiva la motivación es el proceso que da cuenta de la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo de un individuo por alcanzar una meta.

### 3. METODOLOGÍA

El método fenomenológico se refiere al estudio de los fenómenos tal como son experimentados, vividos y observados por la persona. Se concentra en el estudio de esas circunstancias vivenciales. La fenomenología se basa en los siguientes indicios: relatar y concebir los fenómenos desde la apariencia de cada colaborador y la representación edificada conjuntamente, investigación para obtener información de personas que han experimentado el fenómeno estudiado, a través del uso de entrevistas, grupos de enfoque, recolección de materiales e historias de vida.

La fenomenología es la filosofía, ciencia y método de los fenómenos, siendo éstos aquello que acontece en el mundo, es el estudio de las cosas encausado en la conciencia para comprenderlas y exteriorizarlas (Cerbone,2013). Fenomenológicamente se habla de unidades de sentido que componen el significado, dichas unidades son dadas a partir del referencial teórico y filosófico.

Este método se divide en tres etapas. Etapa previa: clarificación de los presupuestos, en la cual el individuo acepta ciertos presupuestos (prejuicios) que



determinan la trayectoria de su reflexión y gestión. Etapa descriptiva: en la cual se ejecuta una representación del fenómeno, su cosmos y su realidad en la forma más genuina y la etapa estructural: que se coloca en el estudio de las representaciones condicionantes la visión del fenómeno.

De las etapas descritas puede deducirse que en este método está presente una mezcla de la objetividad y subjetividad del objeto en el estudio en la realidad. Todo proceso de investigación es singular cuando se trata de abordar la naturaleza de los hechos en función de una realidad específica y en este sentido profundizar y/o aproximarse a los hechos requiere a los métodos como vía o estrategia necesaria para sistematizar progresivamente el conocimiento de la realidad objeto de estudio.

Por lo tanto, en lo que se refiere a lo que es el método, Cervo y Berbian (2007) expresan: “Es un orden que se debe imponer a los diferentes procesos necesarios para lograr un fin dado o un resultado deseado. Es pues un conjunto de procesos que el investigador debe emprender para demostrar la verdad” (p.19). Es evidente que el método es una estructura organizada y sistemática que en una forma meticulosa estable otorga cierto nivel de rigurosidad en la obtención de conocimientos, lo cual le concede convicción a los hechos. Ahora bien, en relación al método que caracteriza la investigación, el mismo se corresponde con el fenomenológico, definido por Martínez (2007) en los siguientes términos:

Es aquel que conlleva necesariamente a una interpretación de los fenómenos estudiados, es pues el proceso por medio del cual conocemos la vida psíquica con ayuda de signos sensibles que son sus manifestaciones, también en describir los significados de los casos, interpretar lo mejor posible las palabras, los criterios, los contenidos y los gestos, así como, cualquier episodio u trabajo guardando su particularidad en el argumento de que forma parte (p. 84).

Partiendo de la acepción del autor, el método fenomenológico es un intento por explorar las subjetividades a través de expresiones verbales o escritos, las cuales llevan implícitos significados. También hay allí un conocimiento manifiesto que se ha hecho lógico mediante procesos correctivos en una interacción sujeto-objeto, es por ello, que la investigación referida a la gestión integral del talento humano en el programa ciencias de la salud responde a la concepción del método fenomenológico, en el sentido de que pretende



tener una aproximación a la diversidad de procesos que se aplican. La gestión puede ser comprendida mediante las opiniones, experiencias y vivencias de los actores, coordinadores, jefes de programas, docentes, es decir, sujetos involucrados académicamente en la organización del programa ciencias de la salud.

### **Fases del método fenomenológico**

De acuerdo con Martínez (2007) "el abordaje del objeto de estudio es posible mediante las siguientes fases" (p.43):

- Etapa Previa: concierne a la sustentación y explicación teórica donde se establece una aproximación a la realidad, propósito y los contenidos teóricos en función de las categorías definidas, en este caso en relación a la gestión integral del talento humano en el programa ciencias de la salud, de tal manera, que en esta fase el problema encuentra una contextualización y soporte explicativo.

- Descripción e Identificación del Fenómeno: En esta etapa se parte de lo que se quiere investigar y para ello se identifican y precisan las técnicas e instrumentos de recolección de datos como también procedimientos para estructurar y sistematizar la información, es decir, adquieren importancia la observación y las entrevistas en profundidad, lo cual permite profundizar en las vivencias de los informantes explorando sus experiencias y conocimientos en torno a la gestión integral del talento humano.

- Etapa Estructural: Corresponde a la realización de la entrevista, transcripción, lectura del protocolo, delimitación de unidades temáticas por informante o sujeto incluido en la indagación. Por otra parte, en esta fase se establecen las estrategias pertinentes atendiendo a cada categoría y como consecuencia se genera una estructura apreciativa de la misión general del talento humano.

- Etapa Discusión de Resultados: En esta fase los resultados anteriores han permitido mostrar los conocimientos en torno a cada propósito, es decir, los sujetos de indagación. Por lo tanto, los análisis se facilitan a través de la triangulación y la interpretación de los datos obtenidos por los informantes con los contenidos y bases teóricas.



#### 4. HALLAZGOS

A partir de la comprensión fenomenológica de las narrativas de los informantes clave acerca de la gestión del talento humano, se desprenden los siguientes hallazgos:

##### Primer informante clave

- La gestión del talento humano tiene el reto del mejoramiento continuo, eficiencia y actualización del desempeño de los coordinadores del programa.
- Se evidencia un cambio de visión tradicional por un modelo con nuevos métodos y procedimientos.
- El cambio implica el uso de tecnología emergente para un máximo rendimiento.
- Los valores como honestidad y seguridad se unen con las habilidades en planificación, control, dirección, manejo de grupos, habilidad y seguridad en el diagnóstico para elevar el desempeño
- Programa de formación: consiste en formar al profesional de salud para proveer el mejor recurso con conocimiento.

##### Informante Clave 2

- La gestión consiste en que el talento humano sea de calidad con preparación óptima y eficaz para enfrentar demandas de salud y desempeño.
- La pertinencia se encuentra vinculada a la formación profesional y el cumplimiento de funciones y roles
- La eficiencia es una meta de la gestión del talento humano
- Se debe procurar dinamismo y creatividad en la solución de conflictos y ante cualquier problema.
- Pertinencia y eficiencia de las funciones cumplidas por el recurso humano.
- Prever fuerza laboral: esta equilibrada en función de las demandas del programa.
- Perspectiva del programa: consiste en que el talento humano sea de calidad con preparación óptima, eficaz para enfrentar los retos y demandas en el desempeño de sus funciones.



### Informante Clave 3

- La gestión del talento humano consiste en capacitar al profesional y/o docente en el logro de objetivos planteados en el programa de salud.
- Es importante promover cambios de actitud basados en el campo del conocimiento y compromiso con el programa.
- El talento humano debe enfocarse en ser eficiente, práctico, responsable, profesional y participativo, así como elevar sus capacidades técnicas
- Modelo de gestión del talento humano: no existe, sin embargo se recomienda la creación para optimizar la misma.

### 5. CONCLUSIONES

Un modelo de gestión del talento humano para el Programa de Formación en salud debe estructurarse a partir de cuatro componentes esenciales: la formación permanente, los valores, el uso de tecnologías emergentes y la gestión del conocimiento. Ese modelo alternativo de gestión del conocimiento sugiere una ruptura con el orden burocrático, lo cual implica dar al trabajador la mayor autonomía para marcar la dinámica de la organización a partir de actuaciones estratégicas del talento humano que responde a un entorno cada vez más cambiante.

En este orden de ideas, en el modelo alternativo que se propone, el talento humano debe tener una actitud de flexibilidad y apertura ante la emergencia de nuevas tecnologías, que conllevan a elevados rendimientos y competitividad. La formación del talento humano debe estar fuertemente con las demandas de los actores clave del entorno organizacional; asimismo, dicha formación debe responder a la dinámica de los cambios a los fines de asegurar un comportamiento proactivo del programa de formación en salud

La gestión del conocimiento supone una organización estructurada para la libre circulación de los conocimientos y el aprendizaje, de modo que se generen círculos virtuosos donde los trabajadores entren en una dinámica de producción de conocimientos y aprendizaje permanente para asegurar la permanencia del programa ante la vertiginosa marcha de los cambios.



## REFERENCIAS

- Cerbone, D. (2013). *Fenomenología*. (2ª ed.). Petrópolis RJ: Vozes: Rio de Janeiro Brasil
- Cervo, A. y Berbian, P. (2007). *Guía Propedéutica Investigación*. Archivo del portal de recursos para estudiantes. Disponible:  
[http://www.robertexto.com/archivo17/guia\\_propedeut.htm](http://www.robertexto.com/archivo17/guia_propedeut.htm).
- Creswell, J. (2007). *Qualitative Inquiry y Research Design. Choosing Among Five Approaches*. (2ª ed). London: Sage.
- Gaete, R (2010). *Discurso de gestión de recursos humanos presentes en las iniciativas y normas de responsabilidad social*. Trabajo de grado de Maestría. Universidad de Antofagasta.
- González, C. (2017). *Gestión del Talento Humano Programa Ciencias de la Salud UNELLEZ*. Trabajo de Grado de Maestría. UNELLEZ.
- González, D. (2008). *Motivación autónoma, adaptativa y reactiva*. En: *Psicología de la motivación*. La Habana: Editorial Ciencias Médicas.
- Martínez, C (2007). *La investigación cualitativa etnográfica (2a ed)*. México D.F. Printed.
- Molina, D. (2014). *Lineamientos para la gestión del programa ciencias de la salud*. UNELLEZ.
- Morales, I. (2012). *Principales factores de las competencias laborales que utilizan los colaboradores de una Agencia Bancaria en Retalhuleu*. Trabajo de grado para optar al título de Magister en Gestión empresarial. Universidad Rafael Landívar Guatemala.
- Vásquez, L. (2015) *El recurso humano como factor estratégico para alcanzar los objetivos organizacionales*. Trabajo Especial de Grado como requisito para optar al grado Académico de Magíster de Administración del Trabajo y Relaciones Laborales. Universidad de Carabobo.
- Velázquez, F. (2010). *Administración de Recursos Humanos. Debate (9ª. Ed)*. Europa Madrid: Tecno