



DOI: 10.23857/fipcaec.v3i9.51

Estrategias organizacionales de gestión del talento humano

Organizational strategies for human talent management

Estratégias organizacionais para gestão de talentos humanos

Henry Darío Suárez-Vélez ¹

pocaipecuador@gmail.com

<https://orcid.org/0000-0002-6817-2867>

Correspondencia: pocaipecuador@gmail.com

* **Recepción:** 16/ 07/ 2018 * **Aceptación:** 20/09/ 2018 * **Publicación:** 15 /10/ 2018

¹ Licenciado en Trabajo Social, Polo de Capacitación, Investigación y Publicación (POCAIP), Manta, Ecuador.

Resumen

La investigación tuvo por objetivo analizar las estrategias organizacionales de gestión del talento humano de la empresa computronik establecida en la provincia de Manabí – Ecuador. Siendo de tipo descriptiva, la población que se estudió estuvo conformada por veinticuatro (24) personas que laboran en la empresa de investigación, aplicándosele un instrumento de cinco alternativas de respuestas, tipo escala de Likert, calculándose el coeficiente de Alfa de Cronbach en 0,91, categorizado en el rango de altamente confiable. Las principales estrategias organizacionales de gestión del talento humano no se promueven efectivamente, siendo necesario que la empresa planifique la aplicación de planes formativos que promuevan la identidad corporativa en beneficio de elevar la productividad y eficacia de la organización.

Palabras clave: Toma de decisiones; cambio organizacional; administración pública; gestión de recursos.

Abstract

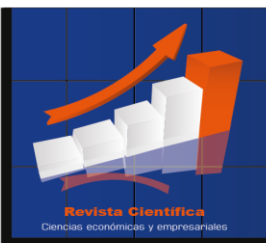
The research aimed to analyze the organizational strategies of human talent management of the computronik company established in the province of Manabí - Ecuador. Being of a descriptive type, the population studied was made up of twenty-four (24) people working in the research company, applying an instrument of five response alternatives, type Likert scale, calculating the Cronbach's alpha coefficient at 0, 91, categorized in the range of highly reliable. The main organizational strategies of human talent management are not effectively promoted, it being necessary for the company to plan the application of training plans that promote corporate identity in order to increase the productivity and effectiveness of the organization.

keywords: Decision making; organizational change; public administration; resources management.

Resumo

A pesquisa teve como objetivo analisar as estratégias organizacionais de gestão de talentos humanos da empresa computronik estabelecida na província de Manabí - Equador. Sendo do tipo

descritivo, a população estudada era composta por 24 (quatro) pessoas que trabalhavam na



empresa de pesquisa, aplicando um instrumento de cinco alternativas de resposta, escala tipo Likert, calculando o coeficiente alfa de Cronbach em 0,91, categorizados na faixa de altamente confiável. As principais estratégias organizacionais da gestão de talentos humanos não são efetivamente promovidas, sendo necessário que a empresa planeje a aplicação de planos de treinamento que promovam a identidade corporativa em benefício da elevação da produtividade e eficácia da organização.

Palavras chave: Tomada de decisão; mudança organizacional; administração pública; Gerenciamento de recursos

Introducción

La importancia de la dirección estratégica radica en su vinculación directa con los resultados empresariales. Este concepto de estrategia se destaca a nivel de negocios debido a que la empresa necesita una dirección de expansión y ámbito bien definidos, que los objetivos no solo satisfacen la necesidad que se requieren reglas de decisión adicionales si la empresa quiere tener un crecimiento ordenado, rentable. En este sentido requiere de cambios rápidos, continuos en las tecnologías, sistemas de información, procesos organizativos y tendencias gerenciales, entre otros.

Esta búsqueda de cambios ha impulsado a las organizaciones e instituciones a buscar mecanismos sostenibles en el tiempo que les permitan marcar diferencia y les aporten ventajas competitivas. Bajo estas premisas, emergen con gran impulso las estrategias organizacionales y programas de cambio para gestionar el desarrollo del talento humano.

En este orden de ideas, las estrategias organizacionales, de acuerdo a Chiavenato (2002) se refieren al “mecanismo que permite a la organización interactuar con el contexto ambiental” (p. 53), de acuerdo a ello, la estrategia está condicionada por la filosofía organizacional (misión, visión, valores) y los objetivos principales, los cuales orientan el comportamiento organizacional dentro de una vertiente dinámica y competitiva, donde el único integrante capaz de racionalizar estos elementos es el capital humano.

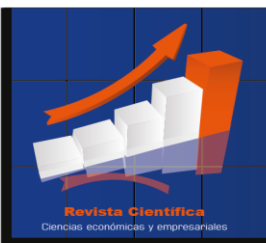
Al efecto de forma complementaria, las estrategias organizacionales son el fundamento de una variable contextual que marca patrones de acción y decisión considerando tres elementos fundamentales, el Capital humano, que comprende las competencias laborales y el compromiso; el capital estructural, integrado por la organización y la tecnología; finalmente el capital relacional, que abarca la información, el conocimiento del entorno y la adaptación al cambio (Edvinsson y Malon, citado por García, 2011, p. 9).

En este sentido, los recursos humanos constituye el eje central para el éxito, como un elemento capaz de actuar como acelerador o entorpecedor de los procesos de cambio, de modo que su esfuerzo resulta vital para el efectivo funcionamiento organizacional; por lo tanto, es esencial la gestión del talento humano. En donde las recompensas a las personas, son un subsistema muy importantes de este proceso (García 2014).

Con referencia a lo anterior, Chiavenato (2009), expresa, que el subsistema de recompensa a las personas, “Incluyen recompensas, remuneración, prestaciones y servicios sociales” (p. 15), por lo tanto, es un factor que de motivación para los trabajadores y también para la organizaciones, que va a depender del esfuerzo de la competitividad y el compromiso de todas las personas que conforman a la misma.

Dessler, citado por García (2014) afirma que “el talento humano representa una ventaja competitiva, cuando la fuerza de trabajo está comprometida y posee las competencias laborales necesarias para que la organización alcance sus metas” (p. 9). Al respecto, en base a las consideraciones de estos últimos autores, el talento humano deben tomarse en cuenta a través de la retribución y recompensa, aspectos relacionados con las condiciones ambientales, considerando la disciplina e incorporando tanto la higiene-seguridad como un entorno que incluya una infraestructura acorde a las labores; asegurándose además, de proporcionar condiciones psicológicas que faciliten el desempeño a través de la mejora de la calidad de vida y las relaciones laborales.

Sobre la base de las consideraciones anteriores, Deming en sus catorce punto en referencia a la calidad, subraya, que la misma, es un enfoque holístico de la administración que demanda un



entendimiento íntimo del proceso, de la delicada interacción de los materiales, las máquinas y de las personas, todo lo cual determina la productividad, la calidad y la ventaja competitiva (Bateman, 2005). Por lo tanto, la calidad es una actitud y esta a su vez es un valor cultural que antecede a la conducta, un comportamiento para la calidad supone un compromiso personal de cada individuo hacia la creencia de que la calidad es la base de la ventaja competitiva, en consecuencia la calidad de los servicios depende de las actitudes y conductas que se traducen en un comportamiento de todo el personal que labora en una empresa.

Requena & Serrano (2007), considera “la calidad de servicio es la amplitud de la discrepancia o diferencia que existe entre las expectativas o deseos de los clientes y sus percepciones en función de la tangibilidad, confiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad y empatía” (p. 12). Por tal motivo, la calidad de servicio no es fácil de conceptualizar pues se entiende que está sujeto a una serie de valores subjetivos, pero entendemos que está directamente relacionado con la percepción que tiene el cliente de un servicio en particular. La calidad de servicio, que se extiende a la excelencia en el servicio al cliente y atención al cliente, garantiza la supervivencia de la empresa en un medio competitivo e incluso puede significar su liderazgo, por lo que la satisfacción del cliente es clave del éxito comercial.

Tal como se ha visto, en aquellas empresas en las cuales su producto es un servicio que se presta, la calidad no puede medirse matemáticamente y dependerá casi exclusivamente de la percepción del cliente, por lo que una efectiva interacción entre el cliente y la empresa se hace más necesaria que nunca. En este caso, el producto depende de un accionar de la empresa, no es un producto concreto, por lo que la estandarización de su calidad es imposible y deberá adaptarse en el tiempo a las necesidades del cliente.

Desde esta perspectiva, el cliente es el punto vital para cualquier empresa, por lo que conocer a fondo las necesidades y encontrar una mejor manera de satisfacerla con prácticas adecuadas debe ser el reto de las organizaciones modernas, por consiguiente, el servicio al cliente debe surgir a partir de la comunicación con el mismo a fin de cubrir sus expectativas y necesidades.

En ese sentido es importante que todo sistema de atención cliente, exista la continua motivación a través de programas de incentivo al capital humanos que realiza sus labores, la cual sirve de impulso para la realización de las tareas asignadas en su respectivo puesto de trabajo, garantizando los niveles de equilibrio económico y productividad de la organización, en consecuencia las empresas del sector privado, como la organización objeto de estudio, deben monitorear continuamente a los clientes y evaluar la satisfacción de los mismo, con respecto a la calidad del servicio y los requerimientos exigidos.

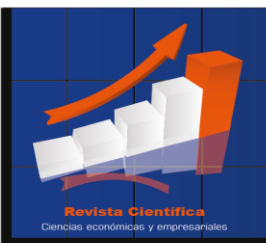
No obstante, las opiniones expresadas y la importancia de las mismas para el éxito institucional, existen todavía empresas del sector privado, que escasamente aplican estrategias organizacionales de la gestión del talento humano para mejorar la calidad del servicio, por consiguiente presenta ciertas dificultades para lograr los resultados esperados, por lo que la actual investigación se basa en analizar las Estrategias organizacionales de gestión del talento humano de la empresa computronik establecida en la provincia de Manabí – Ecuador.

Desarrollo

Gestión del Talento Humano

Desde la perspectiva de Chiavenato (2009), la gestión del talento humano es el “conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos administrativos en cuanto a las personas o los recursos humanos” (p. 9). Por lo tanto, el mismo está orientado a la planificación, dentro del cual está implícito el análisis organizacional, al igual que el reclutamiento, la selección, la formación, las remuneraciones y la evaluación del desempeño entre otros.

De esta manera, la gestión del talento lo que busca en primera instancia es diagnosticar los requerimiento de personal en su organización y posteriormente pasa a la fase de ubicar el talento humano adecuado para su puesto de trabajo, de la misma forma está orientado a desarrollar todo un proceso para retener o incluso atraer a aquellas personas con talento.



Estrategias Organizacionales

Las organizaciones no pueden resolver todo con anticipación o ser tan flexibles como para dejar todo al azar renunciando al control de las situaciones; por tal motivo, la gestión requiere intervención para lograr tener capacidad de respuesta con los elementos y recursos de que dispone, las estrategias organizacionales deliberadas o emergentes deben formar parte como los puntos límites de un continuo a lo largo del cual se pueda modelar en el mundo real, a esta realidad no escapan las organizaciones privadas, de modo que es necesario comenzar por definir las estrategias organizacionales.

Según Peters y Waterman, citado por García (2011), la estrategia organizacional es la generación de prácticas bajo una planificación y control de acciones que permiten conducir un negocio con el fin de sobrevivir a corto plazo y mantenerse competitivos a largo plazo. Esta perspectiva, debe ser responsabilidad de quien la realiza y no un proceso centralizado. De esta manera, a través de la gestión estratégica las organizaciones tales como las cafeterías, pueden lograr posicionarse en forma competitiva, con gran solidez, con motivación y desarrollo del talento humano, para lograr mejoras en el desempeño y en los procesos productivos, reduciendo así sus costos.

De acuerdo a Mintzberg y Quinn (2001), “las estrategias organizacionales están relacionadas con un concepto abstracto dependiente de la mente de los actores, donde lo importante es que sea compartida por todos los miembros, a través de su comportamiento y actuación” (p. 24). Estos autores explican que se identifican a través de cinco definiciones, a partir de variadas representaciones del término; de manera que las estrategias organizacionales como Plan, son un curso de acción que funciona como guía para el abordaje de situaciones, en tal sentido se realiza una planeación para proceder a la acción, lo cual ocurre de forma consciente.

Así mismo, Betancourt citado por García (2011), considera que las estrategias organizacionales consisten en la determinación de cursos de acción lo suficientemente flexibles, para poder afrontar cada situación futura que se presente, considerando una gestión que tome en cuenta a todos los miembros de la organización, a fin de conocer sus inquietudes y aportes a los procesos de trabajo, de esta manera es posible establecer metas específicas para cada unidad

administrativa, con el propósito de lograr a través del poder que se le concede a la gente, la consecución de los objetivos corporativos.

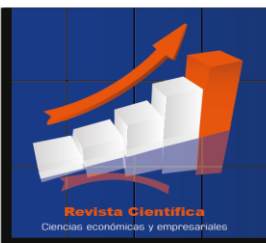
De esta manera, el autor antes mencionado sostiene que las estrategias organizacionales se conforman en una gestión integrada direccionada a través de una visión, que debe llegar a todos los niveles de la empresa, de manera que todos puedan saber lo que se quiere lograr y hasta dónde se desea llegar. Para su consecución, es necesario “analizar el ambiente interno e inducir al personal a que conozca los objetivos generales que se persiguen, para luego interesarlos en el ambiente externo, de manera que estén preparados para anticiparse a los hechos que se puedan presentar” (García, 2011).

Por su parte Chiavenato (2009), consideran que la estrategia de la organización se refiere al “comportamiento global de la empresa en cuanto a su entorno, la estrategia casi siempre significa cambio organizado, toda organización necesita tener una pauta de comportamiento holístico en relación con el mundo de los negocios” (p. 74). Por lo general, la estrategia organizacional implica aspectos fundamentales, como la definición del nivel institucional de la organización, la proyección para el largo plazo y la definición del futuro, esto implica a toda la empresa con el fin de obtener efectos sinérgicos.

Esto significa que la estrategia es un conjunto de esfuerzos convergentes, coordinados e integrados que tienen por objeto proporcionar resultados y obtener sinergia. Por lo tanto, la estrategia organizacional, define el comportamiento de la organización en un mundo cambiante, dinámico y competitivo. Aspectos como la misión de la organización, su visión del futuro y sus valores condicionan su estrategia organizacional. El único integrante racional e inteligente de esta estrategia es el elemento humano, la cabeza y el sistema nervioso de la organización.

Misión

La misión, de acuerdo a Amorós, citado por García (2011) “es el propósito o enunciado general, el cual sirve a la organización como marco de referencia para orientar sus acciones” (p. 27). Desde este punto de vista, este enunciado general, está sustentado en un conjunto de razones que



fundamentan su existencia, condicionan sus actividades presentes y futuras, proporcionándole sentido de dirección y guía en la toma de decisiones estratégicas.

Sobre la base de las consideraciones anteriores, Chiavenato (2009), considera que “las organizaciones no son creadas por azar, sino que existen para hacer algo. Todas las organizaciones deben cumplir una misión” (p. 64). Misión significa un encargo que se recibe; representa la razón de ser de una organización, significa el fin o el motivo por el que fue creada y para el que debe servir, es lo que marca el por qué y la razón de existencia de la organización.

Visión

La visión es un conjunto de ideas generales, algunas de ellas abstractas, que proveen el marco de referencia de los que una empresa es y quiere ser en el futuro. La visión lo se expresa en términos numéricos, la define la alta dirección de la organización; debe ser amplia e inspiradora, conocidas por todos e integrar al equipo gerencial a su alrededor, requiere líderes para su definición y para su cabal realización. Al respecto Gómez (2008) la conceptualiza como la:

Declaración amplia y suficiente de donde quiere que su empresa o área este dentro de 3 o 5 años, no debe expresarse en números, debe ser comprometedor y motivante, de manera que estimule y promueva la pertenencia de todos los miembros de la organización (p. 72).

En general, la visión está más orientada hacia lo que la organización pretende ser que hacia lo que realmente es, desde este punto de vista, muchas organizaciones asumen la visión como el proyecto que les gustaría materializar dentro de cierto plazo y el camino que pretenden seguir para llegar allá. El termino visión se utiliza para describir un claro sentido del futuro. Amorós (2007), sostiene que:

La visión, es un enunciado que se refiere a la posibilidad de comprender el potencial de la organización considerando las capacidades de cada una de sus áreas o departamentos e imaginando las rutas innovadoras a seguir para obtener una posición clara a largo plazo” (p. 27).

Para lograrlo, se necesitan líderes y una estructura que proporcione enfoque y dirección, donde las tareas deben estar designadas y el trabajo equitativamente distribuido. En este sentido, la alta

gerencia define la dirección a desarrollar a través de la visión de futuro, que luego debe ser transmitida a las personas a su cargo para que actúen en consecuencia.

Betancourt citado por García (2011), la Visión es la “definición clara donde se quiere llegar. Lamentablemente, en muchas organizaciones no solo en los niveles más bajos, sino incluso en los niveles más altos no tiene una visión definida de hacia donde pretende llegar la empresa” (p. 27), en esa situación es menos aún posible lograr una visión compartida, esto hace que el negocio se encuentre a la deriva, por cuanto no hay un lugar concreto al cual se desea llegar.

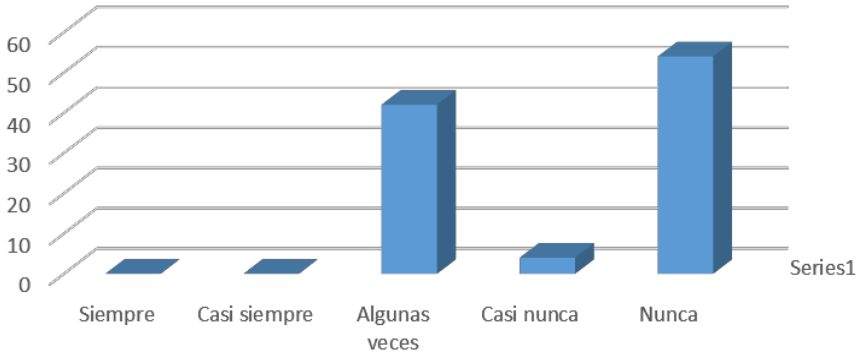
Esto conduce a una circunstancia donde muchas veces se quiere llegar rápido, para ver qué pasa y se concentra en el tiempo, pero de nada sirve ir muy rápido, sin saber si se va por el camino equivocado. Si la alta gerencia se preguntase ¿Cuál es el camino?, la respuesta sería que el camino lo provee la visión. En tal sentido, es un elemento tan poderoso y genera tanta energía, que su aspiración hace capaces a los líderes de realizar grandes hazañas (Chiavenato, 2009).

Metodología de la investigación

La investigación fue de carácter descriptivo, Hernández, Fernández y Batista (2014), indican que este tipo de investigación “busca especificar propiedades, características y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se analice”, lo cual permitió describir el objeto de estudio tal como ocurre en la realidad sin manipulación alguna por parte de los investigadores, en cuanto a la población que se estudió estuvo conformada por veinticuatro (24) personas que laboran en la empresa de investigación, aplicándosele un instrumento de cinco alternativas de respuestas, tipo escala de Likert, calculándose el coeficiente de Alfa de Cronbach en 0,91, categorizado en el rango de altamente confiable.

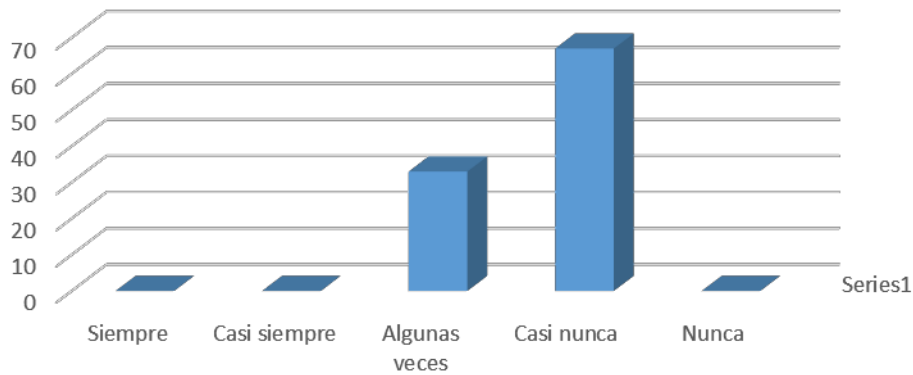
Análisis de los resultados

Grafico 1
Misión



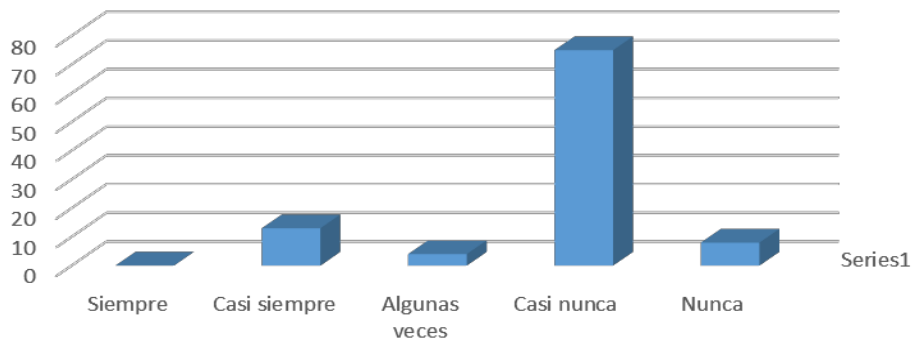
En cuanto al indicador misión, el 42% pertenece a la opción algunas veces, el 4% casi nunca y 54% nunca, mientras que las alternativas siempre y casi siempre 0% los trabajadores de la organización objeto de estudio presentan una gran debilidad y desconocimiento de la misión, hecho que debe ser abordado dada la importancia que la misma tiene en cualquier empresa como lo expresa Guizar (2013) "la misión de la empresa, constituye su razón de ser y debe ser compartida por todos los miembros de la misma" (p. 281), esto implica que no se fomenta una identidad corporativa en consonancia de promover la fidelidad del cliente interno con la organización.

Grafico 2
Visión



En cuanto al indicador visión, el 33% pertenece a la opción algunas veces, el 67% casi nunca, mientras que las alternativas siempre, casi siempre y nunca 0% los trabajadores de la organización presentan desconocimiento casi total de la visión, situación que debe solventada con prontitud, tomando en consideración que la misma define el camino hacia donde ir las organizaciones, criterios que concuerdan con Koontz y Weihrich (2012:133), quien opina “la visión determina la dirección de la organización al responder a la pregunta ¿Qué queremos llegar a ser

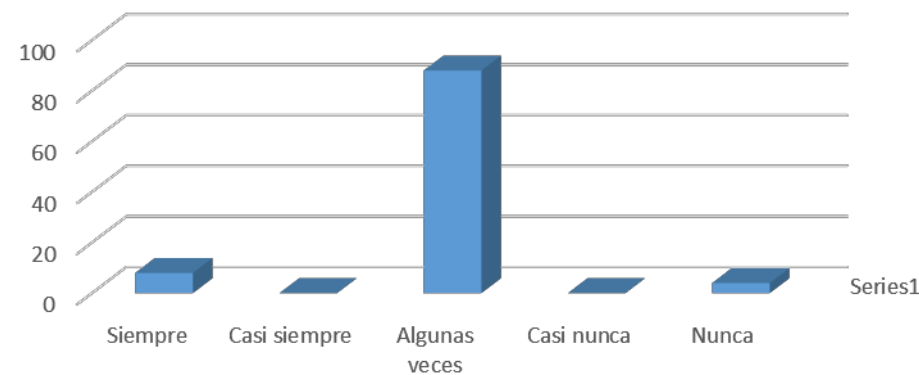
Grafico 3
Selección





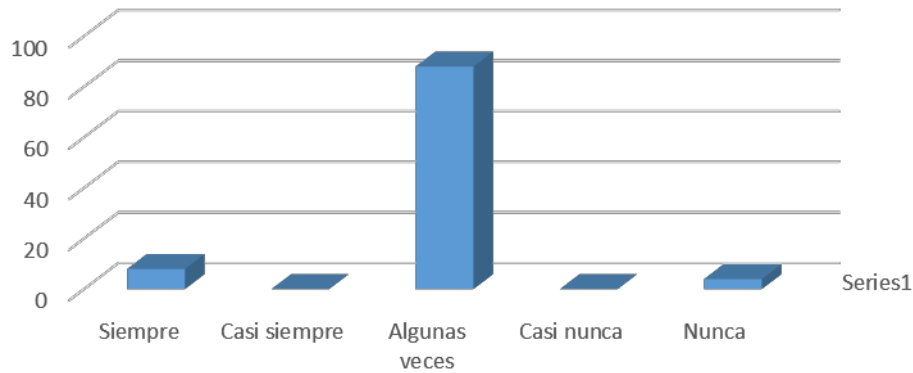
En relación al indicador selección, el 13% % de los trabajadores respondieron que siempre la selección de personal se realiza en base a los conocimientos y habilidades del cargo, 4% casi siempre, 75% algunas veces y 8% nunca. De lo anterior se infiere que los trabajadores perciben como negativo el desarrollo del indicador de selección, lo cual contradice lo expresado Chiavenato (2009), que afirma “la selección de personal se define como un procedimiento con pasos específicos para encontrar al candidato que cubrirá el puesto adecuado”.

Grafico 4
Socialización gestión organizacional



En cuanto a la consideración sí el talento humano seleccionado es integrado a la nueva realidad organizacional, el 8% de los encuestados considera que siempre, 8% casi siempre, 72% algunas veces, 4% casi nunca y 8% nunca. En forma general el indicador socialización tiene un comportamiento de negativo, hecho que debe ser atendido, tomando en cuenta lo afirmado por Desseler (2003).

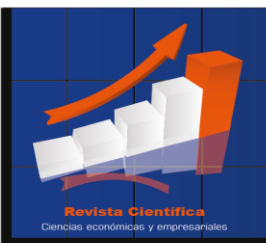
Grafico 5
Evaluación de desempeño



El 8% de los encuestados considera que siempre la evaluación de desempeño se efectúa y el resultado es tomado en cuenta, mientras 88% algunas veces y 4% nunca, mientras que las opciones casi siempre y casi nunca 0% de aquí se deduce que la evaluación de este indicador es de tendencia negativa, situación que debe ser corregida, tomando en cuenta que la evaluación del desempeño, es una herramienta muy valiosa que permite diagnosticar algunas debilidades en cuanto a conocimientos, habilidades y destrezas y otra parte es un factor motivador para los miembros de la organización, cuando el trabajador recibe una recompensa por su desempeño en su puesto de trabajo, tal como lo manifiesta Koontz y Weihrich (2012) “el dinero es a menudo más que un valor monetario: significa también estatus, poder u otras cosas”.

Conclusiones

La visión y misión son fundamentales en la consolidación de la identidad del talento humano con los objetivos de la empresa, esto implica que la organización de estudio debe potenciar ambos indicadores con la finalidad de promover la identidad corporativa como elemento de fidelidad entre el cliente interno y con el servicio que presta, Aldana & Piña (2017), indican que en tal situación se podrá desvincular la visión de la empresa con las expectativas y perspectivas del cliente externo, lo cual conlleva pérdidas a mediano y largo plazo.



Esto promueve desvinculación con la gestión organizacional, la cual al no ser promovida eficientemente por la gerencia, se profundiza la problemática a nivel de identidad corporativa, lo cual no permite que el talento humano no solo se sienta identificado, sino que no desempeñe al máximo sus potenciales en beneficio de trabajar en equipo, redundando en que no se genera un proceso sinérgico de integración con el fin de elevar la productividad y mejora continua.

En ese sentido, las principales estrategias organizacionales de gestión del talento humano no se promueven efectivamente, siendo necesario que la empresa planifique la aplicación de planes formativos que promuevan la identidad corporativa en beneficio de elevar la productividad y eficacia de la organización.

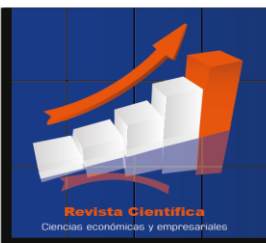
Referencias

1. Aldana, J., & Piña, J. (2017). Calidad del servicio prestado al cliente por los instructores de gimnasios. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía*, 2(3), 172-197. Recuperado de <http://fundacionkoinonia.com.ve/ojs/index.php/revistakoinonia/article/view/59/46>
2. Amorós, E. (2007) Comportamiento Organizacional: En Busca del Desarrollo de Ventajas Competitivas. Libro publicado por USAT Escuela de Economía. Lambayeque – Perú. Recuperado de www.usat.edu.pe/carreras1/economia.
3. Bateman y Snell. (2005). Administración un nuevo panorama competitivo. México. Editorial McGraw-Hill.
4. Chiavenato, I. (2009). Gestión del Talento Humanos. México. Editorial. McGraw-Hill.
5. Chiavenato, I. (2002). Gestión del Talento Humanos. México. Primera edición. Editorial McGraw-Hill.
6. Dessler, G. (2003) Administración de Personal. México. Editorial Pearson Educación S.A.
7. García, N. (2011). Estrategias organizacionales para el desarrollo y mantenimiento del talento humano en los Liceos de la Parroquia Coquivacoa. Tesis de Grado. LUZ.

8. Gómez Ortiz, R. (2008). El liderazgo empresarial para la innovación tecnológica en las micro, pequeñas y medianas empresas. Recuperado de <http://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/pensamiento/article/view/3506/4925>
9. González, Y (2014). Modelo de gestión del Talento humano para la división de Personal de la Zona Educativa Falcón. Tesis de Grado UNERMB.
10. Guizar, R (2013).Desarrollo organizacional. Principios y aplicaciones. 4ta. Edición. Editorial. McGraw- HILL INTERAMERICANA., S.A.México.
11. Hernández, R., Fernández, C., Baptista, P. (2014). Metodología de la Investigación. McGraw Hill. Colombia.
12. Koontz y Weihrich. (2012). Administración una perspectiva Global y empresarial. 14ta.edicion. Editorial. McGraw- HILL INTERAMERICANA., S.A.México.
13. Mintzberg, H. y. Quinn, J. (2001) El. Proceso Estratégico. México. Editora McGraw – Hill. 2da. Edición. Prentice Hall.
14. Requena & Serrano (2007). CALIDAD DE SERVICIO DESDE LA PERSPECTIVA DE CLIENTES, USUARIOS Y AUTO-PERCEPCIÓN DE EMPRESAS DE CAPTACIÓN DE TALENTO. Recuperado de <http://biblioteca2.ucab.edu.ve/anexos/biblioteca/marc/texto/AAR1459.pdf>

References

1. Aldana, J., & Piña, J. (2017). Quality of service provided to the client by gym instructors. Interdisciplinary Arbitrated Review Koinonía, 2 (3), 172-197. Recovered from <http://fundacionkoinonia.com.ve/ojs/index.php/revistakoinonia/article/view/59/46>
2. Amorós, E. (2007) Organizational Behavior: In Search of the Development of Competitive Advantages. Book published by USAT School of Economics. Lambayeque - Peru. Recovered from www.usat.edu.pe/carreras1/economia.



3. Bateman and Snell. (2005). Administration a new competitive landscape. Mexico. McGraw-Hill editorial.
4. Chiavenato, I. (2009). Human Talent Management. Mexico. Editorial. McGraw-Hill
5. Chiavenato, I. (2002). Human Talent Management. Mexico. First edition. McGraw-Hill editorial.
6. Dessler, G. (2003) Personnel Administration. Mexico. Editorial Pearson Educación S.A.
7. García, N. (2011). Organizational strategies for the development and maintenance of human talent in the Licenses of the Coquivacoa Parish. Thesis. LIGHT.
8. Gómez Ortiz, R. (2008). Business leadership for technological innovation in micro, small and medium enterprises. Recovered from <http://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/pensamiento/article/view/3506/4925>
9. González, Y (2014). Human talent management model for the personnel division of the Falcón Education Zone. UNERMB thesis.
10. Guizar, R (2013). Organizational development. Principles and applications. 4th. Edition. Editorial. McGraw- HILL INTERAMERICANA., S.A. Mexico.
11. Hernández, R., Fernández, C., Baptista, P. (2014). Investigation methodology. McGraw Hill Colombia.
12. Koontz and Weihrich. (2012). Administration a global and business perspective. 14th edition. Editorial. McGraw- HILL INTERAMERICANA., S.A. Mexico.
13. Mintzberg, H. and. Quinn, J. (2001) The. Strategic Process. Mexico. Editor McGraw – Hill. 2nd. Edition. Prentice Hall.
14. Requena & Serrano (2007). QUALITY OF SERVICE FROM THE PERSPECTIVE OF CUSTOMERS, USERS AND SELF-PERCEPTION OF TALENT CAPTURE

COMPANIES.

Recovered

from

<http://biblioteca2.ucab.edu.ve/anexos/biblioteca/marc/texto/AAR1459.pdf>

©2018 por el autor. Este artículo es de acceso abierto y distribuido según los términos y condiciones de la licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional (CCBY-NC-SA4.0) (<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>).