



Marzo 2017 - ISSN: 1696-8360

## EL TALENTO HUMANO COMO EJE FUNDAMENTAL EN LA GESTION EMPRESARIAL

**Pedro Pablo Bravo Molina\***

[pbravo@epoch.edu.ec](mailto:pbravo@epoch.edu.ec)

**Edison Vinicio Calderón Moran\*\***

[evcalderon6@yahoo.es](mailto:evcalderon6@yahoo.es)

**Andrea del Pilar Ramírez Casco\*\*\***

[andreitapili@yahoo.es](mailto:andreitapili@yahoo.es)

**Raúl Germán Ramírez Garrido\*\*\*\***

[rramirez@epoch.edu.ec](mailto:rramirez@epoch.edu.ec)

Para citar este artículo puede utilizar el siguiente formato:

Pedro Pablo Bravo Molina, Edison Vinicio Calderón Moran, Andrea del Pilar Ramírez Casco y Raúl Germán Ramírez Garrido (2017): "El talento humano como eje fundamental en la gestión empresarial", Revista Contribuciones a la Economía (enero-marzo 2017). En línea: <http://eumed.net/ce/2017/1/talento.html>

### Resumen

El desarrollo de la presente investigación permitió una vez más; dar a entender que el Talento Humano si bien está considerado al interior de toda empresa como el eje fundamental de su gestión; los empresarios lo determinan como parte de la organización que debe ser explotado para su beneficio.

Nosotros lo anteponeamos al Talento Humano en primer lugar, como el "Ser Humano" que entrega sus servicios mediante el trabajo intelectual y fuerza corporal en beneficio del inversionista; por lo tanto, a toda persona que labora en una empresa u organización sea productiva o de prestación de servicios, se le debe dar atención como tal; por cuanto el ser humano a diferencia de los animales, tiene una serie de virtudes como son la inteligencia, la habilidad entre otras; pero ante todo tiene sentimientos, lo que hace que

\* Ingeniero de Empresas, Máster en Ciencias-Mención Dirección de Empresas, Especialista en Computación en el Ejercicio Docente, Director de Escuela de Ingeniería en Gestión de Transporte, Director de Desarrollo Humano, Director de Escuela de Ingeniería Financiera y Comercio Exterior, Director de Escuela de Ingeniería en Banca y Finanzas, Director del Departamento de Prácticas Profesionales-FADE, Administrador Financiero de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.

\*\*Ing. de Empresas, Magister en Docencia Universitaria e Investigación Educativa, Docente de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo – Facultad de Administración\* Ingeniero de Empresas.- Master en Dirección de Empresas, Docente de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, Director de la Escuela de Ingeniería de Empresas

\*\*\*Ing. en Contabilidad y Auditoría, CPA, Magister en Auditoría Integral, Docente Escuela Superior Politécnica de Chimborazo – Facultad de Administración.

\*\*\*\*Ing. de Empresas, Magister en Docencia Universitaria e Investigación Educativa, Docente de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo – Facultad de Administración de Empresas, Director de Las Escuelas de Finanzas, Comercio Exterior, Marketing y Comercial.

actúe independientemente y de esta manera; tome decisiones que puede impactar en el desarrollo de la empresa.

Que el talento humano se lo demuestra en el desempeño de sinnúmero de actividades, que viene realizando como ser humano en los diferentes campos del universo; esto es en la tierra, en el agua y en el aire.

El ser humano, antes de poder laborar en una empresa, deberá someterse a las exigencias del requerimiento del empresario, para lo cual tiene que asistir y estar preparado a los procesos de reclutamiento y selección.

Posteriormente, el aspirante deberá recibir instrucciones y entrenamiento para que cumpla con la descripción del puesto y reglamentación interna de la empresa.

Lo que si en la gran mayoría de las empresas; sus directivos no lo hacen, es darle el recibimiento al nuevo empleado o trabajador ante todos sus integrantes; es por ello, que nosotros consideramos que es uno de los momentos más importantes en la incorporación de un nuevo servidor a la empresa; debido a que desde su inicio, el trabajador o empleado, se sienta con ilusión y obligación de realizar las labores encomendadas con entereza y responsabilidad en beneficio del empresario y del mismo servidor.

Otro de los principios que debe mantener toda organización; es la conformación de Equipos de Trabajo, los cuales generan muchos beneficios para la empresa y el trabajador; estos grupos de trabajo, para que tengan resultados positivos en beneficio de todos, deberá contar con políticas que permita desarrollar sus actividades más allá de lo esperado, pues sirven para la formulación de planes de trabajo anuales que pueden ser interactivos (reajustables de acuerdo al mercado, recursos financieros, disponibilidad de personal, de bienes o servicios). Estos Equipos de Trabajo deberán conformarse por instancias:

- a) La primera con participación de representantes del inversionista, empleados y trabajadores; los cuales tendrá libertad de expresión especialmente del personal de empleados y trabajadores, a fin de conocer los problemas existentes que inclusive pueden ser conflictos entre los deseos del empresario y los del empleado;
- b) La segunda instancia del Equipo de Trabajo, es involucrar a los trabajadores y empleados que tienen que ver con la producción, las ventas o la prestación de servicios; con el propósito de recopilar información de vital importancia, como el mejoramiento de la calidad del producto; satisfacción del mercado, incremento en las ventas y consecuentemente sus ingresos o beneficios económicos entre otros; y,
- c) La tercera instancia, como una de las más importantes, poner en conocimiento el Plan de Trabajo Anual, de sus integrantes, el propósito de desarrollo y crecimiento de la empresa; y fundamentalmente, los beneficios económicos que obtendrían sus empleados, los trabajadores y el empresario o inversionista al cumplir con los objetivos planteados.

Es por ello que fue necesario realizar un estudio exhaustivo de los temas relacionados al

Ser humano, Talento humano, Selección del Talento Humano, Empresa y el Empresario, Gestión del Talento Humano en la Empresa

Se considera que nuestro estudio, únicamente conlleva a que exista armonía en la "Relación Humana", Empresa, Empresarios y el Talento Humano como Ser Humano (Inversionistas, Empleados y Trabajadores).

- **Palabras clave: Ser humano, Talento humano, Selección del Talento Humano, Empresa y el Empresario, Gestión del Talento Humano en la Empresa**

### **Abstract**

The development of this research allowed once again to imply that the Human Talent is considered within every company as the fundamental axis of its management; The entrepreneurs determine it as part of the organization that must be exploited for their benefit.

We put it before the Human Talent in the first place, as the "Human Being" that delivers its services through intellectual work and corporal strength for the benefit of the investor. Therefore, any person working in a company or organization is productive or providing services, should be given attention as such because the human being unlike animals, has a series of virtues such as intelligence, skill among others, but above all he has feelings, which makes him act independently and in this way, make decisions that can impact the development of the company.

The human talent is demonstrated in the performance of countless activities, which has been performing as a human being in the different fields of the universe; This is in the earth, in the water and in the air.

The human being, before being able to work in a company, must submit to the requirements of the employer's requirement, for which he must attend and be prepared to the processes of recruitment and selection.

Subsequently, the applicant must receive instructions and training to comply with the job description and internal regulations of the company.

If in the vast majority of companies, its managers do not do this, is to give the reception to the new employee or worker before all its members. This is why we consider it to be one of the most important moments in the incorporation of a new server to the company because from the outset, the worker or employee, feel illusions and obligation to carry out the tasks entrusted with integrity and responsibility for the benefit of the employer and the same server.

Another principle that must maintain any organization is the formation of Work Teams, which generate many benefits for the company and its workers; These working groups, in order to have positive results for the benefit of all, must have

policies that allow their activities to be developed beyond expectations, as they serve to formulate annual work plans that can be interactive (readjustments according to the market, Financial resources, availability of personnel, goods or services). These Work Teams must be conformed by instances:

A) The first with the participation of representatives of the investor, employees and workers, which will have freedom of expression especially of staff of employees and workers, in order to know the existing problems that may even be conflicts between the wishes of the employer and those of the employee.

B) The second instance of the Task Team is to involve workers and employees who have to do with production, sales or service delivery with the purpose of collecting information of vital importance, like the improvement of the quality of the product; Satisfaction of the market, increase in sales and consequently their income or economic benefits among others; Y,

C) The third instance, as one of the most important, to inform the Annual Work Plan, its members, the purpose of development and growth of the company, and fundamentally, the economic benefits that would obtain its employees, the workers and the entrepreneur or investor when fulfilling the raised objectives.

This is why it was necessary to carry out an exhaustive study of the issues related to

Human Being, Human Talent, Human Talent Selection, Company and Entrepreneur, Human Talent Management in Business

It is considered that our study only leads to harmony in the "Human Relationship", Company, Entrepreneurs and Human Talent as a Human Being (Investors, Employees and Workers).

### **Key Words**

Human Being, Human Talent, Human Talent Selection, Company and Entrepreneur, Human Talent Management in Business

## **INTRODUCCIÓN**

En el mundo contemporáneo del Talento Humano; cada vez se realizan estudios de orden teórico que permite demostrar la capacidad y habilidad de los individuos, con el único propósito de dirigirlos hacia el aprovechamiento de sus conocimientos y experiencias por parte de la empresa; y, luego someterles a cumplir reglamentos y tareas que en mucho de los casos pasan desapercibidos por parte de los organismos superiores.

Todo esto sucede; por cuanto, no se ha dado mucha importancia en los diferentes estudios de orden administrativo, a que en primer lugar antes del talento humano está el "ser humano"; y en el momento que se trate este tema como tal, consideramos que los gerentes y propietarios de las empresas, lograrán sus objetivos y lógicamente desarrollarán tanto sus negocios, como a sus integrantes.

No se puede dejar de lado que para el empresario; en todos los tiempos, el trabajador ha sido concebido como un proceso de transformación de bienes y servicios, sin importar el “Ser” mismo, un “Ser” que ante todo, es primero “Ser Humano”, con valores y habilidades; que si son bien dirigidos, provocan aptitudes positivas para el desarrollo de todo tipo de organización. La presente investigación; invita a aplicar la prospectiva para evidenciar el importante reto que poseen los actores que dirigen el proceso empresarial y logren así conducir su negocio al éxito.

En muchas empresas sean privadas o públicas hoy en día, mantienen a sus interiores organizaciones conformadas por el personal tanto de trabajadores, empleados, como dignidades superiores los llamados “Equipos de Trabajo”, los cuales tienen las funciones de exteriorizar las inquietudes de cada uno de sus integrantes, dando a conocer los problemas de todo orden, así como las sugerencias de superación de todo obstáculo, con el propósito de dirigir a la empresa u organización al éxito, que lógicamente conlleva asimismo, al bienestar social y económico de su personal.

Con esta visión, podemos afirmar que el “Talento Humano es el Eje Fundamental de la Gestión Empresarial”; indudablemente, que no se puede dejar de lado una serie de acciones que van de la mano el Talento Humano - Empresa, como son la preparación continua del personal y sus representantes.

## **Desarrollo**

- **Ser humano**

Maquiavelo considera al ser humano, como una dualidad que se debate entre su condición humana y su condición animal. Es capaz de hazañas, logros y luchas, pero para alcanzarlas toma el camino del egoísmo y del instinto. He aquí la palabra clave: instinto. La naturaleza humana es predominantemente instintiva.

Historia magistra vitae según Cicerón “Ser y ser-humano. Ante todo partamos por destacar la dimensión filosófica que involucra el término ‘ser humano’, y que se dice de modo similar en distintos idiomas. Podríamos decir al respecto que se advierte algo de corte heideggeriano en ello. Lo que nos distingue, nos determina y nos define a los humanos es que tenemos una relación con el ser, o como dice Heidegger, que “nos va” el ser. Por de pronto nos va el ser de distintas cosas, fenómenos, situaciones, sucesos, eventos, y demás; y este irnos el ser supone a la vez que nos incumbe, nos importa, nos preocupa. Nos va el ser de las personas que queremos, de nuestros familiares y amigos. Nos va el ser de nuestro perro o gato. Pero también nos va el ser de los otros “seres humanos”, de los animales, de las plantas, de nuestro Planeta. El ser humano en todo lo que hace tiene esta relación con el ser de algo en particular y sobre todo en términos de irle, de preocuparle aquello, y ello atañe al físico que se pregunta por el ser de los fenómenos físicos, y precisamente porque se hace la pregunta acerca de qué son ellos; lo mismo el psicólogo o el psiquiatra que se pregunta acerca del ser de nuestra psiquis, cómo se comporta; del mismo modo el sociólogo que se pregunta acerca del ser de lo social” (Holzapfel , 2010)

A diferencia de los animales; el ser humano, tiene la inteligencia que es un recurso para la supervivencia que se apoya principalmente en la capacidad de conocer, actuar, desenvolverse en el medio ambiente en que se vive, el ser humano tiene además, sentimientos agradables como ser comprensivo, confidente, confiado, simpático, interesado, satisfecho, receptivo, amable, valiente, enérgico, liberado, audaz, calmado, pacífico, relajado, sereno; sentimientos difíciles y desagradables, como irritable, hostil, molesto, odioso, desagradable, ofensivo, agresivo, resentido, molesto, indeciso, avergonzado, desconfiado, inseguro, incapaz, inútil, inferior, vulnerable, desesperado, temeroso, aterrorizado, suspicaz, ansioso, alarmado, asustado, cauteloso, dolorido, atormentado; y, una serie de sentimientos que solamente la psicología los puede determinar.

En la empresa; en todos los tiempos, el empleado o trabajador ha sido concebido como un proceso de transmisión o prestación de servicio, sin importar el Ser mismo, un ser que ante todo, es primero ser humano, con valores y habilidades que si son bien dirigidos, provocan aptitudes positivas para el desarrollo de todo tipo de organización. El presente ensayo invita a aplicar la prospectiva para evidenciar el importante reto que poseen los actores que dirigen el proceso empresarial y logren así conducir su negocio al éxito.

Por lo tanto; para lograr incorporar al ser humano como elemento fundamental en la gestión empresarial, se debe realizar entrevistas que salgan a relucir sus cualidades y defectos previa la contratación; pero esto no quiere decir, que se puede excluir al ser humano como tal; pues existe una serie de funciones que requieren para su desempeño muchas características de las cuales se determinan ciertos sentimientos que prevalecen en el cumplimiento de sus obligaciones.

Por lo expuesto; no se puede dejar pasar por ningún concepto, que la gestión del talento humano, se basa que los protagonistas de las actividades productivas (agropecuarias, mineras, pesca, acuacultura y otras), industriales, comerciales y de prestación de servicios; son seres humanos, quienes están dotados de personalidad propia, poseen conocimientos, habilidades, destrezas y capacidades indispensables para la gestión adecuada empresarial; éstos seres humanos, cumplen actividades preestablecidas y planificadas por las organizaciones que su objetivo puede ser de carácter social o lucrativo.

No se puede dejar pasar; el papel que indudablemente realizan los inversionistas de una empresa, son actividades humanas; quienes, dinamizan la organización y tienen la esperanza de cosechar lo que han sembrado, sea en inversión o aportación de conocimientos y experiencias.

- **Talento humano**

Del diccionario de la academia española: De latín talentum, la noción de talento está vinculada a la aptitud o a la inteligencia. Se trata de la capacidad para ejercer una cierta ocupación o para desempeñar una actividad. El talento suele estar asociado a la habilidad innata y a la creación, aunque también puede desarrollarse con la práctica y el entrenamiento.

Con esta definición; podemos entender que el talento humano, abarca todas las áreas relacionadas al conocimiento del ser humano, que pueden ser innatas como la inteligencia o su preparación, que entiende y comprende con facilidad todo aspecto que se le presente en forma real e irreal, que le facilite resolver problemas dado que tiene las habilidades, destrezas, experiencias y aptitudes propias de las personas talentosas.

El talento humano, no solo es la demostración de su esfuerzo o actividad; sino también, otros factores o elementos que lo movilizan tales como, competencias, que son sus habilidades, sus conocimientos y actitudes; experiencias, motivaciones, interés, vocación, aptitudes, potencialidades, salud entre otras.

Podemos señalar que en la actualidad, el talento humano se lo demuestra en el desempeño de sinnúmero de actividades, que viene realizando el ser humano en los diferentes campos del universo; actividades que pueden ser ubicadas en el globo terráqueo tierra, agua y aire.

Pero centrándonos a nuestra investigación; el talento humano está dirigido al desempeño de actividades empresariales, Es una afirmación ya reconocida en el ámbito de los negocios y las organizaciones, el talento humano es fundamental en el desarrollo de una empresa. Y es que hoy, cuando se habla de la gestión del conocimiento, se reconoce que éste no es una implantación, no es una orden, no es una norma, es una construcción que se gesta en el trabajo grupal a partir de los aprendizajes, conocimientos, experiencias, habilidades y actitudes propias de cada individuo, de su socialización, adaptación a las necesidades y entorno propios de cada empresa, y al talento o aptitud con que cada individuo sepa desarrollar dicha construcción en pro de la organización. El conocimiento se construye y se gestiona a partir de individuos talentosos, con aptitudes que les permitan adaptarse al medio, ajustarlo, evolucionar; se requiere, pues, de seres talentosos dentro de las organizaciones del siglo XXI. Así, el talento es un elemento diferenciador, un valor agregado a la hora de proyectar y concretar planes de acción en busca del éxito organizacional.

- **Selección del Talento Humano**

Reclutamiento y selección del talento humano; “Resulta útil efectuar una distinción entre reclutamiento y selección. El reclutamiento constituye la primera parte del proceso de cubrir una vacante: incluye el examen de la vacante, la consideración de fuentes de candidatos apropiados, el contacto con esos candidatos y la obtención de solicitudes de los mismos. La etapa siguiente es la selección, esto es, la valoración de los candidatos por diversos medios y la selección de los mismos seguida de una oferta de empleo” (Graham, 1982)

Cada día se da mayor importancia al talento humano como eje fundamental en la gestión empresarial, para lo cual, es necesario realizar planes anuales que permitan controlar y evaluar el desarrollo de la empresa; asimismo debemos, establecer parámetros para conocer la conducta de cada uno de los colaboradores que vienen laborando en la organización; como también poner mayor énfasis en el reclutamiento y selección del personal que prestará servicios en lo futuro.

Para el caso del personal que labora en la empresa, se debe conocer a su gente, el nivel de comportamiento, conducta, estilos y expectativas; la razón real, es que la gerencia no los conoce muy de cerca, salvo sus jefes inmediatos, el objetivo puede ser para asignarles a puestos de mayor responsabilidad, mayor complejidad o mayor valor estratégico; al menos con una lógica y una expectativa razonable de éxito. Es posible; que el Gerente o propietario puede conocerlos por haber trabajado con ellos en el mejor de los casos o comentarios de jefes, colegas o subordinados.

Con la finalidad de realizar un estudio de cada uno de los colaboradores; es necesario, implementar sistemas investigativos que permita conocerles más de cerca a cada servidor; para lo cual, se debe preparar un cuestionario de preguntas que se las realizará cuando menos a cinco empleados distintos de los servidores investigados, para de esa manera conocer cuáles son las habilidades y expectativas de "X PERSONA" y de esta manera, se podrá obtener percepciones diferentes. Porque que lo que expresen dará mayor seguridad para su juzgamiento en forma más seria y lograr una equidad en el proceso; pudiendo de esta forma tomar decisiones justas que beneficiarán tanto al trabajador como a la empresa.

En lo referente al personal que será incorporado a la empresa; existen una serie de herramientas para el reclutamiento y selección de personal, las mismas que deben estar de acuerdo con los objetivos y estrategias de la organización y que se logre contar con un buen equipo de talento humano.

Existen procedimientos para encontrar a la persona idónea para cubrir una necesidad de un puesto o función en la empresa. Si decimos idóneo se considera que el futuro empleado que logre su realización personal a través del desempeño del puesto, haciendo más satisfactorio a sí mismo y a la comunidad, para contribuir de esta manera a los propósitos de la organización.

El proceso más recomendable para reclutar personal; se lo debe realizar, utilizando los medios de información como, la prensa, radio, televisión e internet, para lo cual la empresa interesada puede aplicar el medio que crea más conveniente a sus intereses.

Es el proceso de determinar cuáles de entre los solicitantes de empleo, son los que mejor llenan los requisitos del puesto

En muchos de los casos, la incorporación de personal a la empresa se los realiza por recomendaciones de sus propios servidores; lógicamente que, esta recomendación viene dada de los trabajadores que han adquirido confianza en sus empleadores, comprometiéndose el recomendador a entrenar al nuevo empleado.

La Selección de personal es un proceso de previsión que procura prever cuáles solicitantes tendrán éxito si se les contrata; es al mismo tiempo, una comparación y una elección. Para que pueda ser científica, necesita basarse en lo que el cargo vacante exige de su futuro ocupante (es decir, las exigencias del cargo o descripción del puesto). Así, el primer cuidado al hacer la selección de personal es conocer cuáles son las exigencias del cargo que será ocupado

La selección de personal es una comparación entre las cualidades de cada candidato con las exigencias del cargo, y es una elección entre los candidatos comparados; para entonces, se hace necesaria la aplicación de técnicas de selección de personal que



veremos más adelante (varios candidatos solicitarán una posición y la empresa contratará al que juzgue más idóneo).

Las fases que se debe seguir para incorporar personal a la empresa se las puede visualizar en el siguiente cuadro:

Cuadro No 1



Fuente: Autores

Se puede manifestar; que la selección es una de las fases más importantes para el ingreso de trabajadores o empleados a la empresa, por cuanto puede correrse ciertos riesgos que en el futuro debido a que al designar a un empleado o trabajador no apto, puede causar daños a la organización; por lo que se debe dar mucha importancia a este proceso en los siguientes aspectos:

- Análisis e investigación minuciosa del curriculum vitae;
- Entrevista entre el aspirante y un profesional experimentado asignado por la empresa;
- Tests de habilidades cognitivas, físicas, perceptuales y psicomotoras;
- Investigación prolija de referencias; y,
- Revisión de record policial entre otros.

En cuanto al modelo de selección estratégica sus características de reclutamiento y selección, se consideran:

Por parte de la empresa

- Realizar un estudio exhaustivo del curriculum vitae, para conocer la historia profesional entre otros aspectos preponderantes;
- Test de habilidades cognitivas y psicomotoras;
- Llenar cuestionarios que permita conocer al empresario la fiabilidad que demuestra el trabajador o empleado a ser incorporado;

- d) Que el cuestionario previamente preparado, logre obtener mayor información y ratifique la declaración expuesta en el curriculum vitae;
- e) Se da a conocer el producto o servicio que presta la empresa;
- f) Los procesos de producción o de prestación de servicios;
- g) La rotación continua de actividades, a fin de evitar crear los indispensables; y,
- h) Cumplimiento de reglamentos internos.

Por parte del personal a ser incorporado

- a) Si se encuentra con la predisposición para someterse al aprendizaje y capacitación continua;
- b) Predisposición a la innovación y creatividad;
- c) Capacidad de trabajar en equipo;
- d) Capacidad de adaptación y flexibilidad, automotivación, orientación de su trabajo al servicio del cliente actual y potencial de la empresa;
- e) Disponibilidad a ser orientado hacia la calidad, destrezas para trabajar en equipo; y,
- f) Someterse a pruebas de Habilidades Cognoscitivas, de Inteligencia, Aptitudes, de Percepción o Memoria, Psicomotoras (tiempo de reacción, la coordinación de los miembros, destreza manual), Físicas (fuerza estática, fuerza explosiva, fuerza dinámica), Perceptuales (atención auditiva, localización sensorial, percepción de profundidad, visión periférica).

(El empleo de este tipo de test está limitado a las fuerzas armadas, policía y bomberos; cuando se lo debe realizar a todos y cada uno de los trabajadores que ingresan a las industrias)

Es necesario recalcar, que todos estos referentes, se encuentran guiados a realizar una selección adecuada de personal, que permita el crecimiento de la empresa por una parte; y por otra, el desarrollo del empleado o trabajador en sus actividades o funciones que deba cumplirlas con responsabilidad.

Para efecto de cada función, los requisitos serán preestablecidos; así como el tipo de entrevista; por lo tanto, no se puede dar un modelo único en lo relacionado al reclutamiento y selección de personal; pero si se dejan pautas que permitirá al empresario preparar el método adecuado para cumplir con esta fase muy importante en la incorporación del talento humano a su organización.

## TIPOS DE ESTRATEGIAS PARA SELECCIÓN DE PERSONAL

**Cuadro No 2**

<b>Función:</b> Gerente	<b>Experiencia:</b> En administración de empresas similares cuando menos 5 años.
<p>Realización de prueba psicométrica para conocer la personalidad y su aptitud en el campo gerencial especialmente en los factores de personalidad, adaptabilidad social y honestidad, para lo cual deberá responder el correspondiente cuestionario. <b>Estilo Gerencial - LIFO:</b> Identifica fuerzas y talentos de individuo dentro de un grupo de trabajo e incrementa la efectividad de este, sobre todo, en aplicación en la integración de equipos de trabajo o proyectos, solución de problemas en grupo y la planeación y asignación de trabajo de acuerdo al talento de cada miembro de un equipo. <b>Honestidad - Zavic:</b> Evalúa valores e intereses de la persona en actividades y/o situaciones que se presentan en el medio laboral. Valores: Moral: Seguir las normas de buen comportamiento. Legalidad: Deseo de honestidad. Indiferencia: Deseo de incumplimiento. Corrupción: Deseo de cohecho.</p>	

<b>Función:</b> Jefe Administrativo	<b>Experiencia:</b> Administración de Talento Humano. Mínimo 5 años en funciones similares.
Información <b>Adaptabilidad Social - Moss:</b> Evalúa las diferentes formas en que se comporta una persona en situaciones que requieren una supervisión y control del personal subordinado: Habilidad de Supervisión, Capacidad de decisión en relaciones humanas, Capacidad de Evaluación de problemas interpersonales, Habilidad para establecer Relaciones interpersonales, Sentido común y Tacto en las relaciones Humanas.	
<b>Función:</b> Químico Laboratorista	<b>Experiencia:</b> Investigación, control de calidad e interpretación de análisis químicos. Trabajos similares 5 años.
<b>Test de amplitud:</b> Miden el conocimiento y/o el rendimiento. Pueden valorar la memoria, precisión, destreza, atención, sentido de la organización, agilidad manual y mental. Miden la abstracción lógica.	
<b>Función:</b> Oficinista	<b>Experiencia:</b> Actividades rutinarias de oficina. Trabajos similares 3 años.
<b>Test de aptitudes administrativas:</b> Sirven para medir la capacidad de percepción, rapidez de lectura, de precisión en actividades específicas, cálculo aritmético, comprobación de datos, ortografía, archivo, comprobación de errores, etc.	
<b>Función:</b> Operador maquina	<b>Experiencia:</b> Operación y mantenimiento de la maquinaria. 2 años de experiencia.
<b>Test de capacidad mecánica:</b> Tienen como finalidad identificar a aquellos individuos con aptitudes para trabajos de carácter mecánico y trabajos de mantenimiento.	
<b>Función:</b> Obrero	<b>Experiencia:</b> Elaboración de productos similares. 2 años de experiencia.
<b>Test de amplitud:</b> Miden el conocimiento y/o el rendimiento. Pueden valorar la memoria, precisión, destreza, atención, sentido de la organización, agilidad manual y mental.	
<b>Función:</b> Vendedor	<b>Experiencia:</b> En ventas y atención al cliente. 2 años de experiencia.
<b>Inventario de la Personalidad del Vendedor - IPV:</b> Proporciona la medida de la Disposición General para la Venta del candidato en dos dimensiones amplias las cuales son Receptividad y Agresividad: Disposición General para la Venta, Receptividad, Agresividad, Comprensión, Adaptabilidad, Control de sí mismo, Tolerancia a la frustración, Combatividad, Dominio, Seguridad, Actividad, Sociabilidad.	

Fuente : Autores

Nota: Los requisitos para todos los aspirantes, presentar solicitud en el formato extendido por la empresa, anexar la documentación certificada y notariada que acredite lo declarado en el curriculum vitae; como títulos académicos de primer, segundo o tercer nivel, certificados de capacitaciones recibidas, recomendaciones de experiencia en otras empresas similares, certificados de salud, documento de identificación, entre otros.

Las prestaciones que la mayoría de las empresas conceden a sus empleados y trabajadores son las siguientes:

- a) Ofrecimiento de estabilidad y permanencia;
- b) Entrenamiento en las áreas de trabajo al cual es asignada la persona que ha sido seleccionada a ocupar un cargo;
- c) Contrato de acuerdo a las leyes vigentes;
- d) Afiliación al Seguro Social;
- e) Derechos a sobresueldos; y,
- f) Compensaciones entre otros.

Las exigencias por parte de la empresa para con el personal incorporado son las siguientes:

- a) Poner empeño en el aprendizaje y capacitación para el desenvolvimiento de sus actividades en la empresa; y,
- b) Demostrar respeto con sus superiores y compañeros;
- c) Prometerse a integrar equipos de trabajo;
- d) Colaborar en todo lo que se encuentre a su alcance en beneficio de la empresa;
- e) Cumplir con sus obligaciones; y,
- f) Cumplir con los reglamentos internos de la institución, entre otros.

El propósito de la entrevista de selección; es lograr la elección del mejor postor y que cumpla los intereses de la empresa, para lo cual es necesario conseguir información acerca de los motivos y el comportamiento del candidato en orden a valorar la personalidad; comprobar la información de hecho que el candidato ha proporcionado ya sobre sí mismo, examinar el valor e importancia de sus experiencias y cualificaciones y a menudo proporcionar un test de realización en términos simbólicos; y, proporcionar información al candidato sobre el trabajo y la compañía.

## **La Empresa y el Empresario**

Recordemos un poco la definición de empresa y empresario, a fin de poder ubicar al ser humano como eje en la gestión empresarial.

La empresa según algunos autores la definan: “Una empresa es una unidad productiva agrupada y dedicada a desarrollar una actividad económica con ánimo de lucro. En general, una empresa también se puede definir como una unidad formada por un grupo de personas, bienes materiales y financieros, con el objetivo de producir algo o prestar un servicio que cubra una necesidad y por el que se obtengan beneficios” (debitoor, 2015)

“La empresa es un conjunto de factores de producción, entendiendo como tales los elementos necesarios para producir (bienes naturales o semielaborados, factor trabajo, maquinaria y otros bienes de capital); factores mercadotécnicos, pues los productos no se venden por sí mismos, y factores financieros, pues, para realizar las otras tareas, es preciso efectuar inversiones y éstas han de ser financiadas de algún modo” (Empresas, 2015)

La empresa es una organización que con la participación de elementos como el ser humano, materiales, bienes muebles, maquinaria y equipos entre otros, transforman o comercializan bienes o prestan servicios con la finalidad de obtener beneficios económicos y financieros en un tiempo determinado.

Podemos agregar que la empresa nace de la familia, la misma que presta sus servicios con la finalidad de obtener bienes o servicios para su consumo o satisfacción.

Existe una variedad de empresas; éstas pueden ser públicas, dirigidas al servicio social en beneficio de la población, como la obra pública, de salud, de educación entre otras; y privadas que deben generar riqueza para sus inversionistas y se dedican a la explotación agrícola, pecuaria, acuicultura, pesca, minería, de bienes, de servicios en general.

Pero en nuestra investigación queremos ante todo; esclarecer los tipos y comportamientos de los empresarios, pues existe asimismo, muchos propietarios de negocios que no tienen la capacidad para conducir a su personal hacia el éxito esperado.

Igualmente; se puede decir de profesionales que cumplen funciones de directores, administradores o gerentes, los cuales no cumplen los requisitos necesarios para devolverse en esta actividad tan compleja; no solamente es de disponer un título académico; pues muchos de ellos han llevado a la quiebra de negocios, por no saber tratar con sus empleados y trabajadores; para esto es necesario recordar que se debe tener presente la responsabilidad social que debe prevalecer sobre todas las cosas en el momento de dirigir al ser humano.

Para dirigir a sus empleados y trabajadores; el administrador de empresa, debe ser un líder democrático, que sepa entender a cada uno de sus integrantes no solamente en los asuntos empresariales; sino también, en aspectos personales, los cuales en el momento de obtener atención a sus necesidades, el trabajador responde muy favorablemente a la empresa, hasta el punto de lograr su empoderamiento, que consiste en la entrega total de actitudes frente a sus obligaciones.

Como respuesta al comportamiento del empresario agresivo, es necesario enunciar una serie de casos:

En las empresas dedicadas a la explotación agropecuaria, por lo regular se cuenta con los administradores de hacienda; los mismos que consideran que el maltrato a sus trabajadores darán buenos resultados en la producción; lo cual es totalmente lo contrario, si a los vaqueros no se les da la atención debida a sus necesidades inclusive personales, éstos no solamente arrearán el ganado de conformidad a lo programado; sino que pueden descuidar con mucha facilidad la atención médica a los animales en tratamiento, ocasionándoles la muerte, pérdidas o robo de animales.

La de los trabajadores agrícolas igualmente; los descuidos no podrían ser percibidos por su propietario, ya sea en las labores pre culturales, culturales o cosechas; naturalmente en perjuicio del inversionista.

No se diga en la industria y comercio; existen muchísimos casos que el no saber conducir a sus trabajadores; la gran mayoría de ellos ocasionan pérdidas de materiales, daños de equipos y maquinaria, todo esto redundando en la respuesta a las actuaciones del Gerente o propietario de la Empresa.

Todos nos preguntamos; porqué en los Estados Unidos de Norte América, crecen vertiginosamente las empresas generando riqueza continua y creciente; y es que, los propietarios o administradores de sus empresas, mantienen un trato especial con sus empleados, esto es en forma igualitaria entre " Administrador-Trabajador" que consiste, en que el trabajador debe ser atendido por el propietario o administrador en forma oportuna cuando él lo requiere por una parte; y por otra, cuando el trabajador responde favorablemente a la empresa, ésta la compensa económicamente.

Parece claro que la escuela de las "relaciones humanas" había descubierto, por así decir, la motivación intrínseca del obrar humano, entendiendo por tal aquel tipo de fuerza que atrae a una persona para que realice una acción determinada a causa de

las consecuencias que se seguirán en él por el puro hecho natural de ser el ejecutor de la acción. Dichas consecuencias pueden abarcar desde el agrado que le proporciona la realización de algo que le gusta hacer, hasta la satisfacción ligada al logro de un cierto aprendizaje, para cuya obtención es necesaria la reiteración de la acción.

Con la entrada de la psicología y la sociología en el mundo de la empresa, la escuela de las relaciones humanas había introducido el “paradigma psicosociológico” de dirección, que supone que los seres humanos actúan tanto por motivaciones extrínsecas como por motivaciones intrínsecas.

Preguntemos: “¿qué es una empresa y quién es empresario? Empezaré, pues, directamente, respondiendo a ambas preguntas, que, por otra parte, es imposible disociar.

Para mí, empresa económica o mercantil es una comunidad de personas que, aportando capital y trabajo, se proponen, bajo la dirección del empresario, el logro de un objetivo que constituye el fin de la empresa.....

.....Este objetivo, para que la empresa se justifique económica y moralmente, debe ser bifronte: por un lado, añadir valor económico, es decir, generar rentas, crear riqueza para todos los participantes en la empresa y, por otro lado, prestar verdadero servicio a la sociedad en la que la empresa se halla ubicada. Sin estas dos condiciones, prestar servicio y crear riqueza la empresa mercantil no se justifica.....

...Precisemos los términos. Por un lado, prestar servicio, en el sentido de verdadero servicio, es decir, un servicio que contribuya al bien común; si no es así, la empresa no se justifica moralmente. De aquí que haya empresas que, a pesar de crear riqueza, no se justifican moralmente por la naturaleza dañina, material o espiritualmente, de la actividad a que se dedican. Por otro lado, crear riqueza, añadir valor económico, es decir, generar rentas para los que integran la empresa como aportantes de capital, trabajo y dirección. Por eso hay empresas que, aun cuando la naturaleza de su actividad sea irreprochable desde el punto de vista moral, no se justifican económicamente al no llegar a generar rentas” (Termes, 2003)

Para lograr con los objetivos tanto de la empresa; como del empresario, es necesario dejar expuesto que los trabajadores y empleados; no pueden ser aislados en los cargos; que siempre es necesario compartir todas las inquietudes de cada uno de ellos especialmente en lo relacionado al desarrollo empresarial; que el empleado cumpla con sus tareas y obligaciones con naturaleza y no solamente se rija a los horarios establecidos, que se preocupe de las normas y reglas, que se sienta subordinado a los jefes; y que se sienta empoderado de la organización o empresa, que comparta sus ideas, experiencias y conocimientos para engrandecerla con fidelidad, con honradez, con sus destrezas y con su inteligencia.

Mientras que los empresarios, demuestren que los objetivos que persiguen cumplen las metas compartidas con sus colaboradores, pongan empeño en realizar el seguimiento en el cumplimiento de las metas propuestas a fin de superar las preocupaciones que les agobia por los resultados esperados, que logren mantener políticas en la atención y satisfacción del cliente, se vinculen directamente a la misión y visión para de esta manera mantengan un crecimiento que cada día satisfaga sus propuestas; deben poner mucho énfasis en la ética y la responsabilidad, demostrando inteligencia y talento.

- **Gestión del Talento Humano en la Empresa**

“En un mundo de cambios vertiginosos, donde la adaptación al mercado, la innovación y el aprendizaje van a ser continuos y vitales, es imprescindible que las empresas sean inteligentes. Que sepan aprovechar todas las capacidades de sus empleados, todas las posibilidades de la organización, toda la creatividad que pueda surgir de los esfuerzos compartidos. No se trata de contratar a un montón de superdotados, sino hacer que el conjunto funcione inteligentemente. Por decirlo con una frase sentenciosa: se trata de conseguir que un grupo de personas no extraordinarias produzca resultados extraordinarios. (Marina, 2003)

“Las personas constituyen el principal activo de la organización. Las organizaciones exitosas perciben que solo pueden crecer, prosperar y mantener su continuidad si son capaces de optimizar el retorno sobre las inversiones de todos los socios, en especial de los empleados. La gestión del talento humano en las organizaciones es la función que permite la colaboración eficaz de las personas (empleados, funcionarios, recursos humanos o cualquier denominación utilizada) para alcanzar los objetivos organizacionales e individuales. La expresión administración de recursos humanos (ARH) todavía es la más común” (Chiavenato, 2014).

“El talento humano constituye el activo más valioso de las organizaciones, por ello es necesario evaluar cuáles son las distintas formas de gestionarlo en las organizaciones, para ello se debe revelar la concepción del hombre desde el punto de vista de las distintas escuelas del pensamiento administrativo y los nuevos enfoques en la materia” (Benitez, 2006).

Es necesario distinguir los diferentes tipos de personas que existen en el mundo de las empresas; así como, las diferentes empresas que existen en el mundo laboral, ya que con esta base, se puede enumerar ciertos casos que pueden ser de mayor relevancia en la gestión del talento humano en la empresa.

Para efecto de esta investigación, es necesario primeramente diferenciar al ser humano que presta sus servicios de acuerdo a las categorías existentes en los diferentes estamentos laborales

Trabajador es el género que identifica a la persona que vende su fuerza de trabajo bajo ciertas características y dependiendo de su naturaleza; y se encuentra sujeto a sus habilidades y conocimientos. En muchos países; al trabajador se lo identifica genéricamente como obreros, maestros, artesanos, jornaleros, albañiles, mecánicos, carpinteros, gasfiteros, etc.

Profesional es el género que identifica a la persona que vende sus servicios especializados en las diferentes ramas como pueden ser la administración, la medicina, el derecho, la ingeniería civil, mecánica, entre otras.

Ejecutivo es el género que identifica a la persona que vende sus servicios especializados en la dirección de empresas o representación de la entidad en las ventas.

Servidor público es el género que identifica a la persona que labora en los gobiernos centrales y seccionales; y que tiene como función, la prestación de servicios al público.

En general, existe una diversidad de funciones y profesiones, que de una u otra forma apoyan a la gestión empresarial de los sectores público y privado.

De acuerdo a la finalidad de la empresa; el talento humano se hace presente en todo momento, si tomamos por ejemplo, una industria de elaborados del cacao, a cargo de la Organización Social “Maquita Cushunchic”, ubicada en el cantón Guayaquil, perteneciente a la provincia del Guayas; el apoyo directo se encuentra en todos y cada uno de los procesos, tomando en consideración el siguiente organigrama estructural:

**Cuadro No 3**



**Fuente: Autores**

Como se puede observar, el componente de la Planta procesadora y comercializadora de chocolate, cuenta a más de la gerencia los departamentos debidamente estructurados de producción, financiero, administrativo y ventas; y, separadamente por objeto de estrategia la Pagaduría; cada uno de estas áreas están compuestas por seres humanos cuyo talento, los demuestran en sus calidades y cualidades sean estos, denominados ingenieros, técnicos, operadores, obreros, estibadores y otros conformando un solo grupo debidamente armonizado.

Este grupo a su vez; conforma el equipo de trabajo, que participa en la toma de decisiones, consecuentemente se transforma en el eje fundamental en la gestión de la empresa, lo cual conlleva a obtener un producto de alta calidad y consecuentemente, ampliar el mercado y las ventas.

La estructura funcional de este Equipo de Trabajo; está concebida de tal manera, que participen cada uno de los jefes de área y trabajadores que tengan responsabilidades de mayor jerarquía, manteniendo políticas que conceden a sus miembros la libertad de opinión. Como resultado de las acciones del Equipo de Trabajo, es la elaboración de los Planes Anuales Interactivos (que pueden ser reajustados el momento que sean



necesarios), con esta valiosa participación de trabajadores y ejecutivos, todos y cada uno de ellos se compromete a cumplir con la planificación formulada.

**Cuadro No 4**



Fuente: Autores

Los trabajadores y empleados; pueden obtener de la empresa ciertos beneficios gracias a su pertenencia del equipo; y, evitando la conformación de sindicatos, que en mucho en los casos han llevado a la quiebra de las empresas; entre los beneficios podemos enumerar los siguientes: Beneficios económicos; satisfacción de necesidades sociales; beneficios inherentes a la experiencia compartida (trabajador experimentado enseña al inexperto); apoyo mutuo por diferentes causas sea ante la gerencia o en el desarrollo de sus actividades; entre otros.

Finalmente; en nuestra investigación, se logró observar que muchas empresas han puesto en práctica la implementación de equipos de trabajo ayuda mutua; que su beneficio está dirigido tanto a la organización, como al trabajador; y podemos detallar los siguientes en el marco de la producción, ventas y prestación de servicios: Apoyo unos a otros en la operación de maquinaria y equipo; mantenimiento de la maquinaria; ayuda inmediata en caso de accidentes; transferencia de conocimientos y experiencia en las ventas; distribución de clientes; control y seguridad en el área de ventas contra la delincuencia; atención profesional al cliente; cumplimiento de las políticas de venta; comprensión, armonía y satisfacción por parte del empleador y trabajadores; entre otros.

De esta manera; muchas empresas han logrado sus objetivos y alcanzado desarrollo y crecimiento económico; por lo tanto una vez más, los administradores, gerentes y propietarios de las empresas, deben practicar esta metodología, que permite conocer el pensamiento, la inteligencia y habilidad del talento humano de todos y cada uno de los integrantes de la empresa.

## DISCUSIÓN

Muchos de los escritores de las diferentes obras sobre administración de empresas; especialmente en las denominadas "Talento Humano", no toman en cuenta que al interior de la empresa, el empleado o trabajador debe ser considerado en primer lugar como "Ser humano"; por lo que en el momento de poner en práctica sus pensamientos, conllevan a que el directivo cometa una serie de irregularidades en perjuicio del personal que labora al interior de su organización;

Otros de los aspectos fundamentales en la integración de empleados y trabajadores a la empresa; es el reclutamiento y la selección de personal, la que debe primar en la consideración a la persona como "Ser Humano" basándose en sus sentimientos y que para poder interpretarlos, deberán participar profesionales en el campo de la psicología y la sociología; y no realizar esta función en forma empírica; por cuanto, en el futuro puede acarrear una serie de conflictos entre el empresario y el trabajador;

Todos los empresarios en la actualidad creen que el trabajador es un medio de producción, un medio de servicios, un medio de explotación, un medio de enriquecimiento y en ningún momento piensa que se debe reconocer que es el alma de una organización y que se debe poner la mayor atención en él como persona, como amigo, como colaborador que se asocia de alguna manera para hacer crecer su negocio sea en la producción, servicio y rentabilidad; y,

Consideramos una muy buena práctica que la realizan los empresarios en EEUU de Norte América, que el trabajador y empleador son iguales; y que el trabajador debe ser estimulado continuamente en forma económica; por cuanto el hombre por su naturaleza, requiere ser recompensado con dinero para satisfacción de sus necesidades sobre la estimulación de reconocimientos verbales o escritos que consideran no válidos.

## CONCLUSIONES

Que al interior de la empresa, el empleado o trabajador debe ser considerado en primer lugar como "Ser humano" porque tiene la inteligencia que es un recurso para la supervivencia que se apoya principalmente en la capacidad de conocer, actuar, desenvolverse en el medio ambiente;

Para la selección de personal se debe primar la importancia de considerar a la persona como "Ser Humano" por cuanto tiene, Sentimientos Agradables principalmente en lo relacionado a ser comprensivo, confidente, confiado, interesado, receptivo, amable, valiente, enérgico, sereno entre otros; y, Sentimientos Desagradables, como irritable, molesto, ofensivo, agresivo, resentido, desconfiado, temeroso, suspicaz, cauteloso, dolorido entre otros; y, una serie de sentimientos que solamente la psicología los puede determinar;

El empresario debe aceptar que el empleado o trabajador; no solamente debe ser considerado como un medio de producción, sino como parte integrante en el desarrollo de la empresa, que se lo debe tomar en cuenta en todo momento; especialmente previa la toma de decisiones, como el en la formulación y puesta en marcha el plan operativo; y,

Que para que el trabajador o empleado tenga reacciones positivas hacia la empresa; no solamente deba recibir reconocimientos verbales o escritos; sino económicos conforme a su aportación intelectual o físico; de esto la empresa obtendrá que su servidor se empodere del negocio; y, sea un socio importante en el desarrollo y crecimiento de la organización.

## Bibliografía

- Alvarez Collazos, A. (1 de agosto de 2015). *Gerencia del Talento Humano*. Recuperado el 20 de enero de 2017, de [http://www.esap.edu.co/portal/wp-content/uploads/2015/08/1\\_gerencia\\_del\\_talento\\_humano.pdf](http://www.esap.edu.co/portal/wp-content/uploads/2015/08/1_gerencia_del_talento_humano.pdf)
- Anzola, S. (2011). *Fundamentos teóricos sobre gestión del talento humano*. Recuperado el 20 de enero de 2017, de <http://repositorio.utc.edu.ec/bitstream/27000/1264/1/T-UTC-1307.pdf>
- Aragón Quintana, L. M., Castaño Vélez, J. E., & Restrepo Londoño, L. A. (2009). *Gestión del Talento Humano por Competencias*. Recuperado el 26 de enero de 2017, de <http://ribuc.ucp.edu.co:8080/jspui/bitstream/handle/10785/49/completo.pdf?sequence=1>
- Benitez, C. T. (28 de febrero de 2006). *Consideraciones sobre Gestión de Talrnto Humano*. Recuperado el 27 de enero de 2017, de <http://www.saber.ula.ve/dspace/bitstream/123456789/25092/2/articulo1.pdf>
- Chiavenato, I. (abril de 2011). *Gestión del Talento humano*. Recuperado el 22 de enero de 2017, de Nuevos desafíos de la gestión del talento humano: <https://ingenieriapetroquimicaunefazulia.files.wordpress.com/2011/04/gestion-del-talento-humano-chiavenato.pdf>
- Chiavenato, I. (2014). *Gestión del Talento Humano*. Mexico: Mc GrawHill.
- debitoor. (2015). *Qué es una empresa*. Recuperado el 7 de febrero de 2017, de <https://debitoor.es/glosario/definicion-empresa>
- Empresas, L. (2015). *Definición de empresa*. Recuperado el 9 de febrero de 2017, de La empresa: <http://www4.ujaen.es/~cruiz/tema1.pdf>
- Federación Colombiana de Gestión Humana - ACRIP. (22 de junio de 2012). *Talento Humano de Clase Mundial*. Recuperado el 23 de enero de 2017, de [http://www.acripnacional.org/memorias\\_barranquilla\\_22junio.pdf](http://www.acripnacional.org/memorias_barranquilla_22junio.pdf)
- Graham, H. T. (1982). Reclutamiento y selección. En H. T. Graham, *Administración de recursos humanos* (pág. 195). Madrid: EDAF.
- Holzappel, C. (diciembre de 2010). *Desde dónde nos acercamos al ser-humano*. Recuperado el 8 de febrero de 2017, de Auto-comprensión humana e histórica: <http://www.observacionesfilosoficas.net/download/serhumano.pdf>
- ManpowerGroup MeCA. (noviembre de 2012). *Talento y Liderazgo*. Recuperado el 21 de enero de 2017, de [https://www.manpowergroup.com.mx/uploads/estudios/Talento\\_y\\_Liderazgo.pdf](https://www.manpowergroup.com.mx/uploads/estudios/Talento_y_Liderazgo.pdf)
- Marina, J. (2003). *El vuelo de la inteligencia libro de bolsillo*. Barcelona: ADECA.
- MG. Barrientos Felipa, P. (2014). *El Talento Humano en el Proceso de Globalización de Mercados*. Recuperado el 25 de enero de 2017, de Administración del Talento Humano: [http://economia.unmsm.edu.pe/org/arch\\_doc/PBarrientosF/publ/TALENTO-HUMANO-PROCESO-GLOBALIZACION.pdf](http://economia.unmsm.edu.pe/org/arch_doc/PBarrientosF/publ/TALENTO-HUMANO-PROCESO-GLOBALIZACION.pdf)

Termes, R. (4 de septiembre de 2003). *¿QUÉ ES UNA EMPRESA Y QUIÉN ES EMPRESARIO?* Recuperado el 9 de febrero de 2017, de <http://web.iese.edu/rtermes/acer/files/Guatemala.pdf>

Universidad de Coruña. (2014). *Reclutamiento y selección de recursos humanos*. Recuperado el 15 de febrero de 2017, de [http://www.gcd.udc.es/subido/jose/docencia/mdxs\\_recursos\\_humanos/t\\_3\\_master\\_reclutamiento\\_y\\_seleccin.pdf](http://www.gcd.udc.es/subido/jose/docencia/mdxs_recursos_humanos/t_3_master_reclutamiento_y_seleccin.pdf)