

La gestión del talento humano: Una necesidad para el desarrollo de las organizaciones

Human talent management: A necessity for the development of organizations

Imelda Zayas Barreras

Universidad Politécnica del Valle del Évora, México

imelda.zayas@upve.edu.mx

<https://orcid.org/0000-0002-5643-5711>

Resumen

En la actualidad las organizaciones han tenido que sujetarse a grandes cambios y entre ellos el adoptar la gestión del talento humano, para que la organización se integre a las exigencias de un nuevo mundo globalizado y a los cambios tecnológicos aplicados en los mercados internos y externos; por lo cual se genera una necesaria práctica de la gestión del talento humano, que aporte beneficios a la organización en todos los procesos de la integración y manejo del personal adecuado para la empresa.

El objetivo planteado de esta investigación es determinar como la gestión del talento humano, se convierte en una necesidad para el crecimiento de las Micro Pequeñas y Medianas Empresas.

El método que se utilizó es de una investigación de carácter cualitativo, debido a que se interactúa directamente con los propietarios y/o administradores de las MIPyMES del municipio de Angostura, Sinaloa; realizándose 27 entrevistas a las empresas donde se tomó la muestra bajo la técnica de bola de nieve, la cual refiere que se selecciona una empresa y se aplica la entrevista, y esta empresa a su vez propone a otra empresa para que sea entrevistada y así sucesivamente hasta llegar a la saturación teórica de los datos.

Como resultado se obtuvo que el 80% de las micro no tienen claro el tema de gestión del talento humano y el resto si están interesadas en adoptarlo, El 90% de las pequeñas empresas indicó que es importante la gestión del talento humano, porque se contrata personal con mejores capacidades y las empresas medianas señalaron que si es una necesidad para el desarrollo de la organización.

En relación a los resultados de la investigación se concluye que la gestión del talento humano hoy en día es una necesidad para todas las empresas, sobre todo para aquellas que buscan mantenerse en un mercado competitivo, por lo que se recomienda que se capaciten en el tema a través de cursos virtuales o presenciales, que beneficien a las empresas con la elaboración de sus manuales de

gestión del talento humano y puedan contratar personal con perfil de acuerdo a las necesidades del puesto.

Palabras clave: Gestión, talento humano, organizaciones, competitividad.

Abstract

At present, organizations have had to undergo great changes and among them the adoption of human talent management, so that the organization is integrated to the demands of a new globalized world and to the technological changes applied in internal and external markets; Therefore, a necessary practice of human talent management is generated, which provides benefits to the organization in all the processes of integration and management of the appropriate personnel for the company.

The objective of this research is to determine how the management of human talent becomes a necessity for the growth of Micro Small and Medium Enterprises.

The method used is a qualitative research, because it interacts directly with the owners and / or administrators of the MIPyMES of the municipality of Angostura, Sinaloa; 27 interviews were carried out with the companies where the sample was taken under the snowball technique, which indicates that a company is selected and the interview is applied, and this company in turn proposes another company to be interviewed and so on until reaching the theoretical saturation of the data.

As a result, it was obtained that 80% of the micro companies are not clear about the management of human talent and the rest are interested in adopting it. 90% of the small companies indicated that the management of human talent is important, because it is hired staff with better capabilities and medium-sized companies indicated that it is a necessity for the development of the organization.

In relation to the results of the research, it is concluded that the management of human talent today is a necessity for all companies, especially for those that seek to stay in a competitive market, so it is recommended that they be trained in the subject through virtual or face-to-face courses, which benefit companies with the development of their human talent management manuals and can hire personnel with a profile according to the needs of the position.

Keywords: Management, human talent, organizations, competitiveness.

Fecha Recepción: Enero 2020

Fecha Aceptación: Julio 2020

Introducción

Al pasar del tiempo, las exigencias del mercado y de los negocios sufren brutales cambios debido a un mayor avance de la globalización, fenómeno que obliga a las empresas a aceptar el cambio, mejorar el juego estratégico y adaptarse no solo ellas sino su capital intelectual. Durante este proceso de adaptación solo sobreviven aquellas organizaciones capaces de ser sumamente flexibles e inteligentes para afrontar nuevos retos y obstáculos, y detrás de estas organizaciones debe haber un alto nivel de talento humano, Pardo Enciso y Porras Jiménez (2011) “El desarrollo del mercado, las exigencias del entorno globalizado y el cambio tecnológico exigen que las empresas se adapten y enfrenten los retos que representan el contexto y el momento económico, con un talento humano cada vez más competente, desarrollado bajo los lineamientos de las tendencias administrativas del momento y alineado con la estrategia organizacional de la empresa. Es por esta razón que el cambio organizacional para transformar una organización competitiva se asemeja a un proceso de selección natural, en cual sobrevive el más apto para enfrentar y desempeñarse bajo ese esquema, el del proceso de transformación organizacional y mejoramiento permanente como parte de la acción estratégica diferenciada”. Hoy en día, el éxito de una empresa recae en el nivel competitivo del talento humano, con el cual se cuenta y se perfila con cada experiencia y oportunidad, puesto que este es visto como la fuente de la competitividad detrás de la organización, o bien, frente a ella, pues es quien da la cara ante cualquier reto y obstáculo.

La gestión del talento humano es el proceso mediante el cual se obtiene capital intelectual valioso, y dentro de este se resalta la importancia de gestionar, reclutar, seleccionar, evaluar y controlar, incluso capacitar, y todo lo referente con pulir las capacidades y aptitudes de cada empleado, así lo menciona De León (2013) quien señala al autor “Chiavenato (2009) define la gestión del talento humano como el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir todos los aspectos relacionados con las personas, incluido reclutamiento, selección, capacitación, recompensas, evaluación del desempeño, remuneración y calidad de vida”. La mayoría de las organizaciones pretenden buscar, encontrar y exigir el talento humano en las calles, cuando no saben que en realidad el talento humano se descubre durante la marcha, es decir, la gestión de éste engloba diversas etapas mediante las cuales se descubren las capacidades y el nivel de competitividad de cada ser humano, incluso ayudándole a descubrir aquello que no sabía que podía lograr, y así encontrando un gran potencial.

Queda claro entonces que la gestión del talento humano se encuentra detrás de cada decisión que ha sido tomada dentro de la empresa cuando se trate del personal, y de todas las actividades que este realiza, desde diseñar una campaña de un producto o servicio, hasta producirlo, distribuirlo, llevar un control de la calidad de los mismos y asignar recursos para cada proceso de la empresa, Prieto Bejarano (2013) indica que “Es justo decir que, la gestión del talento humano se puede entender como una serie de decisiones acerca de la relación de los empleados que influyen en la eficacia de estos y de las organizaciones. En las organizaciones las personas se encargan de diseñar, producir un bien o un servicio, de controlar la calidad, de distribuir los productos, de asignar recursos, de establecer objetivos y metas en la organización; sin gente eficiente es imposible que la organización logre los objetivos, situación olvidada muchas veces por la dirección”. Es importante agregar que la gestión del talento humano es definida por particularidades propias de la empresa como su cultura organizacional, sus valores, creencias y necesidades de personal, así como de sus procesos internos y la manera en que se encuentra jerarquizada.

Antes de la introducción del término del talento humano, se solía referir al personal como un factor productivo solamente, como si se hablara de los recursos naturales, el capital financiero e inclusive la tecnología misma, pero ¿cómo puede llamarse factor productivo al recurso humano capaz de crear el propio proceso productivo, capaz de retener información, generar retroalimentación y llevar un control de sus actividades? Luego de un tiempo, las organizaciones que se encontraban en la cima del éxito comenzaron a cambiar sus procesos productivos, dejaron de ver la mano de obra como una fuerza simple de trabajo y lo llamaron talento humano, mismo factor que hoy en día determina la fragilidad o victoria de una empresa, como lo sustenta Rodríguez Escobar (2009) “Para la economía clásica la mano de obra, era un factor productivo más; como el capital, los recursos naturales, la tecnología. Pero, que “extraño factor productivo” sería éste, ya que los RR HH son el único factor productivo que gana valor con el uso, que aprende, el único factor productivo que disputa el control del proceso de trabajo y además el único factor productivo que es capaz de crear el proceso productivo mismo. A medida que las organizaciones más exitosas en la producción de valor fueron cambiando su naturaleza: de la producción de bienes a la producción de servicios, de mano de obra intensivas a talento intensiva, cambió la forma de pensar de las organizaciones, cambió la forma de gestión del trabajo...Senge incorpora la noción que el aprendizaje es una función de las organizaciones y que las organizaciones cerradas al aprendizaje, aun las de la esfera pública preanuncian su agotamiento”. Pero estos fundamentos no descartan en que las capacitaciones sean el todo del talento humano, sino que solo es un peldaño a subir cuando se está generando el capital intelectual, mismo donde se exige que las organizaciones aprendan sistemática y situacionalmente durante el camino a lograrlo.

Cada persona cuenta con características y necesidades propias, mismas que deben ser escuchadas y cubiertas por la organización con un solo fin: darle la posibilidad al personal de aumentar su calidad de vida, al mismo tiempo que esto los vuelve eficientes para los negocios de la organización, productivos, y sobresalientes. Dicha empresa debe fortalecer la manera en que los empleados y ella misma controla el constante cambio a su alrededor, pues los seres humanos no son resistentes al cambio y suele afectar su rendimiento, Pardo Enciso y Porras Jiménez (2011) señalan que “Sólo mediante una cuidadosa atención a las necesidades humanas puede crecer y prosperar cualquier organización. La relación persona-organización se constituye en un factor fundamental. La empresa es el escenario en donde la persona encuentra la posibilidad de realizar una de las actividades trascendentes del ser humano: el trabajo... La noción de que las personas son “naturalmente” resistentes al cambio” carece de sustento. Sin embargo, la frase puede hacer referencia a un comportamiento organizacional aprendido para expresar distintas formas de oposición a cambios que no se comprenden o cuyo sentido no se comparte. El ser humano ha demostrado a través de la historia su capacidad de aprender durante toda la vida y adecuarse a circunstancias extremadamente críticas y complejas”. La gestión del talento humano se basa en estrategias, mismas que se encuentran centradas en lograr aprovechar máximamente el potencial de cada individuo, asegurándole la estabilidad laboral en una organización, la adquisición de nuevos conocimientos y habilidades, así como reducir el ausentismo laboral y pulir la moral de cada empleado.

Deloitte es una firma privada dedicada a diversos servicios de auditoría, financieros, consultoría, impuestos, etc., y también se ha propuesto realizar estudios estadísticos sobre diversos aspectos que giran en torno a los negocios empresariales alrededor del mundo. En 2018, esta empresa lanzó una edición dedicada a las tendencias de capital humano en México y el mundo, donde estipula que para crear una interacción de sociedad-empresa, se requiere de tres fuerzas que fomenten dicha relación, la primera se basa el poder del individuo, donde los jóvenes evalúan la calidad de los productos o servicios ofrecidos por empresas, la capacidad de liderar un equipo de trabajo y el fomento de una cultura de trabajo. La segunda fuerza se basa en fortalecer el liderazgo social en cada país, y la tercera fuerza trata de la manera en que las organizaciones aprovechan el uso de la tecnología para un crecimiento sostenible y el mejoramiento en la forma de trabajo de cada individuo, así lo establece Fernández (2018) “Desde 2013, Deloitte realiza el estudio de Tendencias de Capital Humano para entender cuáles son las principales preocupaciones y desafíos para las áreas de Recursos Humanos en México y el mundo. Diferente a años anteriores, los resultados de la edición 2018 muestran una serie de reflexiones que amplían el espectro de gestión e impacto empresarial, no solo hacia los resultados financieros, sino también al impacto social. En este nuevo

contexto las empresas están comenzando a entender la aparición de tres fuerzas que moldean la interacción sociedad – empresa, siendo la primera el poder del individuo. Esta fuerza evidencia un mundo híper conectado en donde los jóvenes, como protagonistas, evalúan el comportamiento de la empresa por la calidad de sus productos, la manera en que sus líderes la dirigen y la cultura de trabajo que se vive dentro de la organización. La segunda fuerza muestra como las empresas contribuyen para llenar el vacío de liderazgo en la sociedad, ante un panorama político y social incierto en muchos países. La última fuerza tiene que ver con el aprovechamiento de la tecnología para un crecimiento sostenible, en una época en donde el “futuro del trabajo” ya es una realidad y trae consigo cambios importantes en la manera en que se realiza el trabajo”. Con el fin de evaluar estas tres fuerzas, las empresas se han visto comprometidas a incluir diversos indicadores o evaluadores de desempeño, y así, conocer el impacto que han tenido en la relación con los trabajadores y clientes, cómo se han convertido en empresas socialmente responsables con la sociedad que los rodea y cómo ha mejorado su rendimiento financiero, entre otros aspectos.

En México, ya un 25% de sus empresas fomenta una interacción entre los trabajadores y las máquinas por medio de la implantación de tecnologías, lo cual ha llevado a reestructurar también los procesos de producción y trabajo, cuyo propósito es incrementar la productividad en conjunto, tal como lo afirma Fernández (2018) “En México 25% de las organizaciones ya completa sus tareas a través de trabajo colaborativo entre personas y máquinas, lo que lleva a la redefinición de procesos, de equipos de trabajo y de habilidades necesarias para sobresalir en nuevo ambiente complejo y demandante, apalancándose en la tecnología (IA, robótica, automatización), como un complemento de las habilidades humanas que permita incrementar la productividad. Consideramos que la reflexión sobre estas tendencias y sus implicaciones permitirá a los tomadores de decisión priorizar esfuerzos en materia de gestión de talento, desarrollar una fuerza laboral aumentada a través del uso de nuevas tecnologías y alinear a la C- Suite para trabajar en proyectos transversales de largo plazo que causen un impacto positivo en los resultados financieros de la empresa y de la sociedad”. En torno a la gestión del talento humano, según Deloitte, se ha identificado que para ello se requiere un analítico de talento humano, mismo que ha logrado introducirse en un 54% de las empresas, mientras que el 46% restante no considera a estos integradores como un impulsor de negocio.

Entre una de las ventajas que ofrece la gestión del talento humano, se encuentra la reducción del ausentismo laboral, pues se buscará mantener motivado al empleado para disminuir incluso la rotación de los trabajadores dentro de la organización, pues hay que recordar que esta gestión no solo engloba los aspectos de reclutamiento, selección e inducción de puesto, sino que incluye nutrir

de conocimientos al empleado, dotarlo de capacidades para el uso de tecnología cada vez más avanzada, mejorar los salarios, normas laborales, incentivos, etc., Prieto Bejarano (2013) alude que “Con una asertiva gestión del talento humano, una organización eficiente ayuda a crear una mejor calidad de la vida de trabajo, dentro de la cual sus empleados estén motivados a realizar sus funciones, a disminuir los costos de ausentismo y la fluctuación de la fuerza de trabajo... La Gestión del Talento Humano es un área interdisciplinaria integrada por un sinnúmero de dinámicas que la nutren y enriquecen en favor de la Organización; así como se habla de la aplicación e interpretación de pruebas psicológicas y de entrevistas, también se habla de tecnología del aprendizaje, de alimentación, de servicio social, planes de vida y carrera, diseño de los puestos y de la organización, satisfacción en el trabajo, ausentismo, salarios y gastos sociales, mercado, ocio, incentivos, accidentes, disciplina y actitudes, interpretación de las normas laborales, eficiencia y eficacia, estadísticas y registros/certificación, transporte para el personal, responsabilidad a nivel de supervisión, auditoría y un sinnúmero de asuntos diversos”. Cabe mencionar que, en la mayoría de las empresas de México, existe una gran limitante en cuanto a la oportunidad de generar planes de carrera enfocadas a expandir la visión de experiencia del empleado, pues algunas organizaciones consideran que estos deben ser responsabilidad únicamente de los trabajadores, cuando actualmente se sabe que el involucramiento de la empresa en ello es esencial.

En esta nueva era del conocimiento, y gracias a la gestión del talento humano, diversos factores como la globalización, la tecnología, los nuevos conocimientos a adquirir, la calidad de insumos, la formación de capital intelectual, entre otros, se vuelven tendencias entrelazadas de las cuales depende el futuro de la organización, Chiavenato (2009) estipula que “El tercer milenio apunta hacia cambios cada vez más veloces e intensos en el ambiente, en las organizaciones y en las personas. El mundo moderno se caracteriza por tendencias que involucran: la globalización, la tecnología, la información, el conocimiento, los servicios, la importancia del cliente, la calidad, la productividad, la competitividad. Todas esas tendencias afectan la forma en que las organizaciones emplean a las personas”. Es importante mencionar que, mediante la introducción de nuevos conceptos como el de talento humano, han llegado nuevas formas de ver la capacitación y formación del mismo, pues actualmente se hace uso de programas de desarrollo, mismos que se encuentran asociados al crecimiento de las personas en la empresa.

Competencias dentro del Talento Humano

Las competencias vistas desde una perspectiva individualista, se consideran como las características propias que definen a una persona, y rigen su manera de pensar y actuar en determinada situación; estas competencias se relacionan con el éxito personal de los trabajadores, pues, además de fijar el comportamiento de los mismos, define los valores y percepciones sobre lo que desean ser y hacer, así lo argumenta Lozano Correa (2007) “Las competencias, como ya se sabe, son un conjunto de características propias de cada persona, lo cual define su forma de pensar y actuar; son conocimientos, aptitudes, actitudes, percepciones, valores o conductas que están relacionadas con un desempeño exitoso, incluyendo los motivos que cada individuo tenga. Por eso, para considerarnos competentes y talentosos debemos poseer un conocimiento, un aprendizaje, una disposición al cambio y unas acciones que faciliten nuevos resultados personales y profesionales considerando por qué debo cambiar, sentir la necesidad de cambiar y cambiar lo que puedo manejar”. Además, existen competencias emocionales, que igual forman parte del comportamiento personal de cada persona, y define la manera en que los trabajadores se comunican entre sí, interactúan y se vuelven sus propios líderes.

Talento Individual = Capacidades + Compromiso + Acción

El talento humano se compone de las habilidades, conocimientos y capacidades que cada individuo durante su formación educativa y laboral obtiene, mientras que el talento individual, al ser propio de cada persona no solo se compone de las capacidades adquiridas, sino también del compromiso que le forja a hacer las cosas responsablemente y la acción, misma que lo hace ejercer una actividad. Ante ello, algunos autores consideran que, para desarrollar completamente el talento individual, estos tres factores deben ejecutarse en conjunto, tal como lo declara Lozano Correa (2007) “El talento requiere de los tres ingredientes al mismo tiempo. Si falta uno de ellos, no se alcanzan los resultados superiores. Si el profesional tiene compromiso y actúa, pero no dispone de las capacidades necesarias, casi seguro que no alcanzará resultados, aunque haya tenido buenas intenciones. Si, por el contrario, dispone de capacidades y actúa en el momento, pero no se compromete con el proyecto, puede que alcance resultados. El único inconveniente es que su falta de motivación le impedirá innovar o proponer cosas más allá de las dadas por su líder. Si, por el contrario, el profesional tiene capacidades y compromiso, pero cuando actúa ya ha pasado el momento, tampoco obtendrá los resultados deseados por la sencilla razón de que alguno se le ha podido adelantar. Hoy por hoy, ni la evolución tecnológica, ni la competencia, ni los clientes esperan. O eres rápido o estás fuera del mercado”. Cabe agregar que, la gestión del talento humano,

con ayuda de los departamentos de Recursos Humanos busca fomentar tanto el trabajo en equipo y liderazgo, como el individualismo para que cada ser humano logre trabajar en sus propios proyectos de vida y laborales, pues finalmente no solo se les prepara para la vida laboral sino diaria.

La gestión del talento humano como una necesidad dentro de las organizaciones

Como se había mencionado en párrafos anteriores, uno de los aspectos que caracterizan el talento individual es el compromiso, punto clave necesario para lograr implicar a las personas en la organización, pues se menciona que no solo se requiere interrelacionar el capital intelectual con recursos financieros para generar productividad, sino que el trabajador debe sentirse comprometido a proporcionar mejoras para la empresa. Para fortalecer el trabajo colectivo también es necesario alimentar las competencias individuales, debido a que, se ha demostrado que proporcionarle al trabajador una mejor calidad de vida aumenta su rendimiento laboral, además, el gerente debe intervenir en una negociación entre empleado-empresa buscando un punto de equilibrio donde ambos logren sus objetivos y metas, esto según Majad Rondón (2016) “Para implicar a las personas en la organización, no basta con movilizar sus recursos intelectuales, físicos o de interrelación, esperando incrementos de productividad, lo que se requiere es comprometer a las personas como sujetos de su personalidad en relación con el trabajo y la organización. En tal sentido, la gestión del talento humano para el fortalecimiento del trabajo corporativo apunta a configurarse como el proceso administrativo de inserción del componente humano, en función de las competencias individuales de cada persona, para la consecución de los objetivos organizacionales, respetando las etapas de planificación, ejecución y control, bajo los principios de identidad, cultura y filosofía colectiva...Las organizaciones están inmersas en una red de interacciones entre personas (propietario, administrador, trabajadores, clientes, proveedores, comunidad), cada una con su propio universo, su propia visión del mundo y que tienen necesidades y objetivos, no sólo materiales, sino también afectivos y espirituales. Esta multiplicidad de actores, con necesidades y objetivos, obliga al gerente a actuar en procesos de negociación y concertación de conflictos, no en un ambiente adversario, sino buscando el beneficio de todos los participantes, y esto es uno de los componentes más esenciales de la gestión”. La razón por la cual se relaciona a las personas con la productividad es que, esta última es el principal problema al cual se enfrentan las organizaciones y de ella depende las ganancias financieras, en otras palabras, como los seres humanos son considerados agentes proactivos y capaces de adquirir mayor inteligencia con el paso del tiempo,

actualmente se les da la tarea de tomar decisiones, emprender e innovar en beneficio de la empresa y su rendimiento, aumentando su producción.

En la actualidad, el talento humano y su gestión han tomado gran influencia dentro de la administración del recurso humano o capital humano, pues es una de las estrategias para generar valor a las acciones y procesos de la empresa, así como convertirse en una ventaja competitiva. El capital intelectual es la mayor fuerza que impulsa a las organizaciones, dotada de capacidades que le hace enfrentar desafíos, por ello es necesario que no solo intervenga en la ejecución de acciones sino en el diseño de los planes estratégicos, esto de acuerdo con Pardo Enciso y Porras Jiménez (2011) “Asimismo, la capacidad de mantener la ventaja competitiva de las empresas está enfocada en la estrategia centrada en el valor que agrega el talento humano a la organización, a través de la estrategia de centrar el talento humano en la línea de acción que la empresa se plantea. En este sentido, Dessler propone equilibrar las capacidades de la empresa con las demandas de su entorno, y, por ende, el capital humano de la organización para afrontar el desafío. Además, plantea que los gerentes de talento humano se enfrentan a tres desafíos estratégicos básicos: primero, la necesidad de apoyar los esfuerzos por mejorar la productividad y el desempeño corporativo; segundo, los empleados tienen un papel más amplio en los esfuerzos que hace el patrón por mejorar el desempeño; y tercero, los patrones consideran que sus unidades de recursos humanos deben participar más en el diseño (no solo en la ejecución) del plan estratégico de la empresa”. El “pacto social” entre empleado-empresa funciona bajo el supuesto de ganar-ganar, donde a la persona solo se le ofrece un contrato mientras sea beneficioso para ambas partes, por ello se busca que en lugar de desechar a un empleado que se vuelve obsoleto de conocimientos, se le provea de mayores capacidades y competencias, de esta forma no dejará de ser útil para la organización.

Proceso de Gestión del Talento Humano

Como se ha mencionado anteriormente, aspectos como las exigencias del mercado, la globalización y radicales cambios externos obligaron a las organizaciones a darle un mayor valor a los empleados, dejándolos de ver como un simple recurso de trabajo y comenzando a darles su lugar como socios estratégicos que impulsan la economía organizacional. La gestión del talento humano se constituye de seis procesos básicos, los cuales tratan sobre la admisión de los empleados a la empresa, la compensación hacia los mismos y el desarrollo de sus aptitudes laborales, así como la retención o mantenimiento del personal, bajo constantes evaluaciones en todo proceso, Gualdrón Quiroga (2016) enfatiza que “Actualmente la gestión del talento humano es un área sensible al pensamiento y objeto que predomina en las organizaciones. Es situacional, dado que depende de varios aspectos

como lo son la cultura de cada organización, la estructura organizacional, las características del contexto ambiental, el negocio de la organización, la tecnología, los procesos internos y entre otras. La gestión del talento humano incluye seis procesos básicos indicados por Chiavenato: Admisión de personas, aplicación de personas, compensación de las personas, desarrollo de personas, mantenimiento de personas y evaluación de persona”. Este último proceso también es conocido como auditoría de personal, la cual tiene como objetivo darles un seguimiento y control a todas aquellas actividades del trabajador, pudiendo verificar los resultados cada cierto tiempo. Durante esta evaluación, se hace uso de bancos de datos y sistemas de información administrativa que han sido recolectados durante la trayectoria laboral del empleado.

Para promover la gestión del talento humano dentro de las organizaciones, es importante que diversos elementos sean tomados en cuenta, pues estos factores hacen posible la gestión humana y debido a esto la empresa debe llevar un control de los mismos. Por ejemplificar algunos, se hace referencia a planificar las necesidades del personal, es decir, conocer el número total de empleados que se requiere y para qué puesto, o bien, qué funciones deben desempeñar, esto evitará que existan puestos de trabajos innecesarios. Por otro lado, se determinan las descripciones del puesto para asignar al mismo las remuneraciones o compensaciones que ofrece; asimismo, la gestión del talento humano se encuentra presente durante el reclutamiento y selección de personal, no para desechar a las personas que no cuenten con una calidad intelectual sino quiénes tienen potencial para lograr ser un talento humano. Una parte fundamental de moldear al personal es que la organización se involucre en planear la carrera profesional del empleado, agregando elementos como diversas evaluaciones a su desarrollo, motivándolo con mejores incentivos y oportunidades, propiciar un mejor clima laboral, entre muchos otros, así lo da a conocer De León (2013) “Por tal razón, Chiavenato (2009), concreta la gestión del talento humano como un área bastante sensible a la manera de pensar que predomina en las organizaciones. Es por ello, que, para gestionar el talento humano dentro de las empresas, impera la importancia de tener presente ciertos elementos, que hacen posible esta ardua labor, tanto para su ejecución como para llevar un control sobre ellos. Estos elementos son los siguientes: a) la planificación de necesidades de personal, b) análisis y descripción de puestos de trabajo, c) administración de compensaciones, d) reclutamiento y selección de personal, e) inducción de personal, f) capacitación y desarrollo, g) plan de desarrollo de carrera profesional, h) evaluación del desempeño, i) comunicación interna, j) motivación laboral, k) dirección de equipos de trabajo, l) clima laboral, m) cultura organizacional, n) gestión del cambio, ñ) gestión del tiempo, o) liderazgo organizacional, p) gestión del estrés, q) satisfacción laboral y r) seguridad e higiene laboral”. Estos elementos parten de la necesidad de cumplir con

los procesos básicos de la gestión del talento humano, pero, si estos no se mantienen en equilibrio es necesario contar con un Cuadro de Mando Integral (CMI), mismo que facilitaría la integración de dichos procesos en relación a cada uno de los departamentos involucrados.

La gestión del talento humano en México

La gestión del talento humano se constituye como el principal generador en la cadena de valor en las organizaciones, y finalmente es quien puede controlar diversos factores internos que afectan a las empresas de México diariamente, esto mediante la implementación de sus estrategias para disminuir el ausentismo laboral, la rotación de personal, la desmotivación o insatisfacción laboral, el bajo rendimiento o productividad, errores en los procesos de diversas áreas, etc., esto desde el punto de vista de Pardo Enciso y Porras Jiménez (2011) “El principal factor de éxito en la organización está centrado en el equipo de trabajo, el cual deberá cumplir con todos los requisitos para ser un equipo altamente efectivo, el cual se constituirá en un factor diferenciador que garantice los menores costos de operación y los mayores ingresos, ya que su participación en la cadena de valor de la empresa, así como los impactos que genere en los resultados de la organización, hoy en día son posibles de detectar y medir. Asimismo, la eficacia y pertinencia de sus estrategias redundarán de igual forma en los resultados del área, traducidos en la disminución de los índices de ausentismo y rotación, de accidentes de trabajo, desmotivación, demandas laborales, errores en procesos, disminución en tiempos de alistamiento y operación, entre otros”. En torno a estrategias, surge el término de “Acción Estratégica Diferenciada”, misma que se basa en diseñar e implementar estrategias centradas en aprovechar el potencial de todo el personal, ayudarlo a reforzar o adquirir nuevas capacidades (conocimientos y competencias) necesarias para generar el talento humano.

La gestión del talento humano en las PYMES de México

Se define a la pequeña empresa como aquella unidad de producción que comúnmente cuenta con un número reducido de empleados, aproximadamente 25, además se caracteriza por pertenecer a un solo propietario, sin oportunidad de contar con otros socios o con alianzas comerciales, lo cual genera que su producción y su participación en el mercado sea muy reducido, De León (2013) revela que “En un primer lugar se contempla lo que es la pequeñas empresa, por lo que Orozco (2003), dice que es toda unidad de producción, que realiza actividades de transformación, servicios o comerciales con la participación directa del propietario y un máximo de veinticinco trabajadores, otra definición sobre la pequeña empresa, es que, cuando no produciendo y distribuyendo en

grandes cantidades, no ocupa una posición dominante en su sector de actividad económica, es más, tiene una reducida cifra de negocios y planilla de personal, por otro lado, esta pertenece a propietarios privados independientes no vinculados jurídicamente a otras grandes empresas o instituciones financieras las cuales ejercen la dirección de dicha empresa quienes asumen todos los riesgos y responsabilidades de su gestión, al tener en sus manos el poder de dirección”. Cabe agregar que, debido a la falta de vinculación con instituciones financieras, sus recursos son limitados para adaptar sus instalaciones a las nuevas tecnologías y sobre todo para capacitar al personal en su respectivo uso, es por ello que actualmente se piensa que las pequeñas empresas son un poco obsoletas en cuanto a información y conocimientos.

Las Pequeñas y medianas empresas pueden llegar a tener desde 21 a 50 trabajadores, sin embargo, conforme la alta tecnología se va volviendo indispensable en los negocios, las exigencias del capital humano también van en aumento, y esto al final del día se convierte en un reto, así lo destaca De León (2013) “...las PYMES se convierten en sistemas creadores de valor económico cuando desarrollan dinámicas productivas y competitivas que les permitan enriquecer su contexto conectando a las personas con los mercados, porque es allí donde se encuentran los recursos requeridos para satisfacer sus necesidades, y en este mismo proceso se enriquecen...Por su parte Soto y Dolan explican que a medida que la alta tecnología toma cuerpo, especialmente en la mediana empresa, el peso y la inadecuación de los conceptos tradicionales sobre la forma de gestionar y dirigir al personal”. En referencia a lo anterior, la gestión del talento humano ha tomado gran peso en las medianas empresas y hoy en día es un factor crítico de competitividad, sin embargo, aún existen organizaciones que ni siquiera cuentan con una unidad específica que realice las tareas de la administración de recursos humanos y sus respectivos procesos.

Un problema evidente que surge en el ámbito empresarial es que, normalmente quienes se encargan de gestionar el talento humano en las organizaciones no son especialistas en dicho ámbito, y solo les importa generar ganancias o permanecer en el mercado con un incremento en su productividad, como señala De León (2013) “no siempre la persona que tiene la responsabilidad de gestionar el talento es especialista en el área ni conoce a cabalidad los complejos con los que conlleva la su ejecución. Puede tratarse de profesionales empíricos o formales cuya quienes se orientan más en la generación de ganancias y la permanencia en el mercado, por lo que no resultará sencillo sensibilizarle en los conceptos generalmente aceptados del “mantenimiento del personal” que se practican en las grandes empresas, y mucho menos cuando los mismos parecieran no poseer el efecto observado en otros escenarios”. Cabe agregar que, es importante no perder el concepto de gestión del talento humano en las Pymes de país, y por ello se sugiere que los encargados de dicha gestión en estas

empresas conozcan el lugar que tienen sus empleados dentro de ella, buscando alternativas y estrategias para adaptar el capital intelectual a las necesidades y limitaciones de Pymes.

En el caso de las Pymes, donde seguramente no tienen los recursos para diseñar un área de recursos humanos es necesario que el gerente o encargado de la gestión del personal que no cuente con los conocimientos correspondientes, debe nutrirse, capacitarse y especializarse en reclutar, desarrollar, mantener y compensar al talento humano de su empresa, De León (2013) indica que “si una persona es la responsable de seleccionar, gestionar y mantener al talento humano, y esa no es su área de dominancia y conocimiento, debe nutrirse de los elementos básicos y significativos del área para lograr un desempeño apropiado. Sin embargo, debe tener conciencia de sus capacidades y limitaciones, con la finalidad de no malgastar esfuerzos aplicando fórmulas cuyo resultado, en vez de propiciar significativas respuestas, terminarán por frustrar sus intentos, y con ello el buen interés que debe demostrar a su gente”. En este tipo de empresas las decisiones tomadas por los colaboradores son cruciales, pues definen el rumbo de sus empleados por contar con un número reducido de personal, y por este motivo se ha comenzado a introducir la gestión del talento humano en las organizaciones de menor tamaño en México, aunque aún no ha generado la relevancia suficiente para lograr un cambio significativo.

Entre las problemáticas encontradas dentro de las empresas mexicanas y en relación al capital humano, se encontró que los problemas de productividad, exceso de trabajo, agotamiento laboral y estrés han ido en aumento debido a una insatisfacción laboral. Estos aspectos lo han relacionado con el uso indispensable de tecnologías en cada área de trabajo y sigue preocupando a las empresas debido a que la introducción de estas tecnologías también va en aumento, Ponga (2019) analiza que “En los últimos cinco años, los problemas relacionados con la productividad, el bienestar, el exceso de trabajo y el síndrome del agotamiento del empleado, han aumentado. Lo digital ha sido siempre un desafío para las personas en el mundo laboral, por lo que las organizaciones han comenzado a preocuparse. Considerando el resultado de nuestro estudio, está claro que esos problemas son producto de una insatisfacción importante con el trabajo como tal. Este año, encontramos que solo el 52% de los encuestados cree que sus empleados están satisfechos o muy satisfechos con el diseño de sus puestos de trabajo”. A los adultos de mayor edad son a quienes actualmente les sigue afectando el avance tecnológico en sus trabajos, debido a que llevan gran parte de su vida laborando a base de conocimientos tácitos adquiridos durante toda su trayectoria laboral, por ello es importante no hacerlas a un lado sino buscar estrategias para lograr un introducir un mayor aprendizaje en ellas.

Otro de los principales problemas a los que pueden enfrentarse las empresas en México es la retención del talento humano, el desarrollo del mismo y su crecimiento. Algunos expertos en el tema cuestionan que precisamente para disminuir esta situación se requiere poner atención a la detección de necesidades de capacitación, pues será ahí donde las organizaciones encontrarán los puntos que deben nutrir. Una manera de generar talento humano es llevar a cabo acciones estratégicas como ayudar al empleado a conocer sus habilidades y capacidades, diseñar su proyecto de vida y plan de carrera, así como enseñarle a trabajar colaborativamente, López Franco (2017) señala que “Actualmente, los retos cruciales a los que se enfrentan las organizaciones es la habilidad de preservar empleados talentosos, nutrir su creatividad y propiciar su desarrollo. Esos retos pueden ser confrontados con el enfoque de la socioformación”. Es aquí donde se introducen los programas de capacitación, mismos que se personalizan para un grupo de personas o área en particular que requieren fortalecer ciertos puntos de trabajo, mediante estos programas se logra cubrir minuciosamente las necesidades de capacitación y luego evaluar los resultados.

La carencia de la gestión del talento humano en Sinaloa y su esfuerzo por promover una cultura de aprendizaje

El actual gobernador del estado de Sinaloa, Quirino Ordaz Coppel, afirma que uno de los mayores problemas que presentan las MIPyMES en dicho Estado es la falta de capacitación, misma que genera a su vez el bajo nivel competitivo y los escasos de estabilidad económica en estas empresas. Se estima que estas organizaciones suelen cerrar sus puertas y llegar al declive de su ciclo empresarial justo antes de cumplir cinco años de su apertura, pues no cuentan con los conocimientos suficientes para respaldar sus procesos administrativos y financieros, así lo registra Ordaz Coppel (2017) “El entorno económico del país obliga a fortalecer las MIPyMES, que abarcan el 97% de las empresas en el estado con aproximadamente 34 mil 920 entes económicos. De ellos, 69% pertenece al sector terciario, 22% al secundario y 9% al primario. La problemática común de las MIPyMES consiste en su falta de capacitación, lo que las lleva a perder competitividad y estabilidad, originando su cierre temprano y, por ende, la pérdida de empleos. En México, el 70% de las MIPyMES cierra sus puertas antes de cumplir los cinco años de operaciones, principalmente por la falta de conocimientos administrativos, contables y legales, pues sólo el 12.6% capacita a su personal. En Sinaloa, la esperanza de vida de las empresas es de 6.9 años, posicionándose en el lugar 23 nacional, lejos de estados líderes como Yucatán, con 9.1 años, Querétaro, con 8.8 años, y Baja California Sur, con 8.4 años”. Con el propósito de contrarrestar la falta de capacitación en estas empresas sinaloenses, el gobierno de Sinaloa ha impuesto una cierta

cantidad de financiamiento con el propósito de que las organizaciones no tengan una excusa para decir que la capacitación es un gasto que afecta su economía, sin embargo, a nivel nacional es muy bajo el porcentaje de financiamiento que se otorga a las empresas y, por ende, solo el 19% de las MIPyMES a nivel Estado obtuvo financiamiento según el Banco Mundial.

Cabe mencionar el caso de una microempresa restaurantera de Sinaloa de Leyva, donde el propietario expuso que efectivamente la falta de capacitación en su organización era uno de los problemas fundamentales que provocan baja productividad, además del miedo al cambio por parte de él y sus trabajadores, así como la falta de motivación, Zazueta Luque, López López y Cervantes Rosas (2017) indican que “La problemática principal presentada en las microempresas restauranteras de Sinaloa de Leyva es que no alcanzan su máximo crecimiento, debido, entre otros factores, a la falta de un proceso de capacitación oportuno que impacte en la mejora de los servicios prestados... Previa reunión con el empresario, este manifiesta alguna de las debilidades en la empresa; de los cuales se llegan a considerar algunos posibles problemas fundamentales que son:

- Falta de capacitación por parte de la empresa a los empleados por realizar sus funciones.
- Miedo al cambio organizacional.
- Poca motivación por parte de los directivos de la empresa”. La capacitación tampoco debe verse como solo un requisito para adquirir una certificación en la empresa, pues entonces no estaría asegurando beneficios a largo plazo ni aumento de productividad.

El tema de la carencia del talento humano en Sinaloa, se relaciona con las brechas educativas a nivel Estado y Nacional, debido a que se posicionan en un nivel bajo de conocimiento y aprendizaje en cuanto a educación, y por ende, cuando los recién egresados llegan a las organizaciones solicitando empleo, su rendimiento y aprendizaje también presenta carencias, pues se encuentran titulados pero no han adquirido las capacidades, competencias y habilidades que se espera, Loubet Orozco y Morales Parra (2015) agregan que “Sinaloa está en una posición geográfica importante y presenta potencialidad en el desarrollo de un capital humano que impacte en el crecimiento económico, pero es preciso continuar con los esfuerzos para cerrar las brechas educativas a nivel nacional e internacional, así como crear y aplicar estrategias que coadyuven al desarrollo y la transferencia del conocimiento. La nueva era de los negocios requiere entrar a una nueva dinámica económica sobre todo lo que sustenta el pilar de nuestra economía. Pero esto no puede llevarse a cabo sin una formación de capital humano que provea de nuevos conocimientos que estén orientados a la innovación científica y tecnológica para que la sociedad económica sinaloense cuente con un mayor apalancamiento académico para insertarse en la era del conocimiento, innovación y competitividad”. En otras palabras, la formación de capital intelectual o talento

humano se desarrolla desde su educación escolar y más aún cuando cursan la Educación Superior, pues se considera ésta la base de mayor importancia para preparar personas profesionales y talentosas.

Método

La presente investigación se realizó bajo el método de investigación cualitativa, porque los datos se obtuvieron bajo una entrevista semiestructurada, dirigida a los propietarios y/o administradores de las empresas del municipio de Angostura, Sinaloa, con la finalidad de determinar si la gestión del talento humano es una necesidad para el desarrollo de las empresas, por lo que la investigación cualitativa según Mendoza Palacios (2006) dice que: “la metodología cualitativa, como indica su propia denominación, tiene como objetivo la descripción de las cualidades de un fenómeno. Busca un concepto que pueda abarcar una parte de la realidad. No se trata de probar o medir en qué grado una cierta cualidad se encuentra en un cierto acontecimiento dado, sino descubrir tantas cualidades como sea posible. En investigaciones cualitativas se debe de hablar de entendimiento en profundidad en lugar de exactitud: se trata de obtener un entendimiento lo más profundo posible”.

Por lo tanto, esta investigación es de carácter cualitativo, debido a que se interactúa directamente con los propietarios y/o administradores de las micro, pequeñas y medianas empresas del municipio de Angostura, Sinaloa; considerando las empresas del sector servicio y comercio como objeto de investigación, por lo que se realizaron 27 entrevistas a propietarios y/o administradores de las empresas, las cuales permitieron describir las opiniones de los empresarios; la muestra de empresarios a entrevistar se determinó bajo la técnica de bola de nieve donde el investigador realizó por conveniencia una primera entrevista y el representante de esta empresa recomendó a otra organización para que se aplicara la siguiente entrevista y obtener la recolección de datos y así sucesivamente cada empresa fue recomendando, hasta llegar a la saturación de datos donde las respuestas de los entrevistados son iguales no mostrando ningún cambio sobre la información requerida, es decir los entrevistados ya están repitiendo la misma información que los anteriores.

Resultados

En base a la información recabada de las 27 entrevistas a representantes de las empresas de comercio y servicio del municipio de Angostura, Sinaloa, se obtuvo como resultados que el 80% de los propietarios de las micro empresas del municipio de Angostura, no tienen bien claro la gestión del talento humano y además carecen de recursos para contratar personal que se dedique a las actividades de contratación y capacitación del personal, el resto de los empresarios que representa el 20% señalaron que no cuentan con la capacidad para contratar más personal, pero que si les interesa contar con personal capacitados para realizar el trabajo en las áreas existentes de la empresa, lo que les generaría un crecimiento en el mercado regional y estatal.

Por su parte los representantes de las pequeñas empresas entrevistados, señaló el 90% que es importante la gestión del talento humano, porque de esta forma se contrata al personal con mejores capacidades y cualidades para ocupar el puesto y esto les ha permitido un mayor desarrollo en la región, mientras el 10% indicó que requiere de mayor información del tema y que tiene interés en contar con los manuales correspondientes para realizar sus procesos de contratación.

Los entrevistados de las empresas Medianas que por sus características sólo se atendió a dos, señalaron que la gestión del talento humano dentro de la organización lo tienen por escrito en sus manuales y llevan a cabo cada uno de los procesos de reclutamiento y selección del personal, así como su capacitación, les ha beneficiado de gran medida para encontrarse en una mejor posición en el mercado competitivo de la región y el estado, así como su participación en el proceso de comercialización al extranjero. Por lo que se considera que la gestión del talento humano en las empresas, en la actualidad es una necesidad para permanecer en el mercado competitivo.

También es importante señalar que los entrevistados de las empresas indicaron en un 75% que si pueden detectar las necesidades de personal capacitado, así como el perfil requerido para ocupar el puesto, lo que favorece al tomar la decisión de integrar nuevo personal, el resto que representa el 25%, manifestaron que no es fácil darse cuenta de las necesidades de personal, porque los trabajadores con los que cuentan realizan múltiples actividades de distintas áreas, teniendo resuelto el trabajo cotidiano, pero si es importante conocer e identificar el talento y perfil del personal a cargo y más cuando se va a realizar una contratación.

En relación a la capacitación de los trabajadores de la empresa, los representantes de las empresas indicaron el 30% que, si capacita a su trabajador al ingresar a la empresa, se le da una plática y se le muestra cómo hacer su trabajo, el 40% señaló que la capacitación para los trabajadores se recibe de parte de los proveedores, al recibir un equipo y herramientas, y muy raras ocasiones se manda

al trabajador a un curso de capacitación a la ciudad de Culiacán; el resto que representa el 30% manifestó no capacitar al empleado por falta de recursos financieros y que además es un gasto innecesario porque los empleados van y vienen y hay que estar gastando para que poco tiempo después se vaya de la empresa.

Por otro lado, en el municipio del Angostura el 98% de las empresas son micro, y el resto son pequeñas y medianas, por lo que al indagar sobre el apoyo que prestan a sus empleados para diseñar y ejecutar un plan de desarrollo personal y obtener un ascenso dentro de la empresa, el 100% de los entrevistados manifestaron que debido al tamaño de las empresas no se puede dar este apoyo, porque no hay la forma por ser micro empresas en su mayoría, que cuentan con tan solo de dos a 10 empleados, además de que no se tiene bien definida la estructura organizacional.

Discusión

En los resultados de la presente investigación se encontró una gran problemática de que los propietarios y/o administradores tienen bien claro de que es necesario la gestión del talento humano, pero no cuentan con los recursos necesarios para capacitar al personal, esto es debido que en su mayoría las empresas son micro que oscilan entre los dos a 10 trabajadores, mismas que carecen de apoyos económicos por parte del gobierno para lograr contratar personal capacitado para cada área de la estructura organizacional.

Otro de los problemas que presentan las empresas es la poca o nula preparación académica de los trabajadores, porque son contratados por ser familiar o amistades, sin considerar que debe existir un perfil del puesto a ocupar, solo contratan y le dan una plática de cómo va a desarrollar sus actividades y poco a poco se va integrando el nuevo trabajador.

Una de las limitaciones encontradas para el desarrollo de esta investigación, ha sido la poca preparación académica de los representantes de las empresas que contestaron la entrevista, porque son pocos los que tienen una carrera profesional, como el caso de las pequeñas y medianas empresas que si tienen su licenciatura, pero el caso de las micro empresas la mayor preparación académica es hasta bachillerato y en algunos casos sólo educación básica, considerándose como una debilidad encontrada y que limitó las respuestas.

La fortaleza detectada en el desarrollo de la investigación es que los representantes de las empresas presentaron la disponibilidad para otorgar las respuestas de la entrevista, y presentaron un gran interés en el tema porque al conocer sobre la gestión del talento humano, se observa que, si es una

necesidad de las empresas aplicarlo para afrontar los mercados competitivos de la región, estado e incluso internacionales.

Conclusiones

En relación a los resultados de la investigación se concluye que las micro, pequeñas y medianas empresas del municipio de Angostura, Sinaloa; presentan un gran interés por el tema de la gestión del talento humano, porque consideran que, si contratan empleados con un perfil adecuado y con capacidades para desarrollar sus actividades, se avanzará más en los resultados de la empresa participando en los mercados regionales, estatales, nacionales e internacionales. Sin embargo, es necesario que los propietarios de las empresas consideren que la capacitación es una inversión a futuro para la empresa y no un gasto innecesario como lo señalaron algunos entrevistados.

Las empresas en su mayoría dentro del municipio de Angostura, son micro; por esta situación la mayoría de ellas no tiene ni idea de que es la gestión del talento humano, ni los procesos de reclutamiento, selección, contratación y capacitación. Esto representa un problema para dichas empresas, porque contratan personas sin conocer su perfil y capacidades a desarrollar, además de que no los capacitan y esto hace que las empresas no tengan un desarrollo adecuado en el mercado y varias de ellas fracasan y cierran sus puertas al público.

La gestión del talento humano hoy en día es una necesidad para todas las empresas, sobre todo para aquellas que buscan mantenerse en un mercado competitivo, por lo que se recomienda que se capaciten en el tema a través de cursos virtuales o bien acudan a la Universidad Politécnica del Valle del Évora, para solicitar un curso presencial teórico – práctico, que beneficie a la empresa con los productos obtenidos.

Referencias

- Chiavenato, I. (2009) *Gestión Del Talento Humano, Tercera Edición*, Editorial The McGraw-Hill, México, Recuperado de https://www.academia.edu/35952063/CHIAVENATO_Idalberto._Gesti%C3%B3n_del_talento_humano._3ra_Edici%C3%B3n._McGraw_Hill
- De León, E. (2013) *Gestión del talento humano en las pequeñas y medianas empresas en el área Urbana de Retalhuleu*, (Tesis Licenciatura). Recuperada de <http://biblio3.url.edu.gt/Tesario/2013/05/57/De%20Leon-Edy.pdf>
- Fernández, T. (junio, 2018), Tendencias de capital humano 2018 en México, *Revista Forbes*, Recuperado de <https://www.forbes.com.mx/tendencias-de-capital-humano-2018-en-mexico/>
- Fernández, T. (Ed) (2018) *Tendencias en Capital Humano 2018 México: El auge de la empresa social*, Deloitte, Recuperado de <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/mx/Documents/human-capital/HCT-2018.pdf>
- Gualdrón Quiroga, W. (2016) *Análisis de la gestión del talento humano como ventaja competitiva sostenible en una organización*, Recuperado de <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/14586/Gualdron%20Quiroga%20Wlfran%20Felipe%202016.pdf;jsessionid=92025BAA7FFDBBD6433E17BD56667924?sequence=1>
- López Franco, N. (2017) Retos En La Gestión Del Talento Humano, II Congreso De Internacional de Investigación en Gestión Del Talento Humano, Recuperado de: https://www.academia.edu/34134212/RETOS_DE_LA_GESTI%C3%93N_DEL_TALENTO_HUMANO
- Loubet Orozco, R. & Morales Parra, A. (enero, 2015) Formación de capital humano para el crecimiento económico en Sinaloa, Universidad Autónoma Indígena de México, *Revista Ra Ximhai*, 11(3), Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/461/46135409004.pdf>
- Lozano Correa, L. (mayo, 2007) El talento humano, una estrategia de éxito en las empresas culturales, *Revista Escuela de Administración de Negocios*, 60, Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/206/20606008.pdf>
- Majad Rondón, M. (mayo, 2016) Gestión del talento humano en organizaciones educativas, *Revista de investigación*, 40 (88), Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/3761/376147131008.pdf>

- Mendoza Palacios, R. (2006) Investigación cualitativa y cuantitativa – diferencias y limitaciones, *Academia.edu*, Recuperado de: [https://scholar.google.com.mx/scholar?q=Mendoza+Palacios,+R.+\(2006\)++Investigaci%C3%B3n+cualitativa+y+cuantitativa+%E2%80%93+diferencias+y+limitaciones,&hl=es&as_sdt=0&as_vis=1&oi=scholart](https://scholar.google.com.mx/scholar?q=Mendoza+Palacios,+R.+(2006)++Investigaci%C3%B3n+cualitativa+y+cuantitativa+%E2%80%93+diferencias+y+limitaciones,&hl=es&as_sdt=0&as_vis=1&oi=scholart)
- Ordaz Coppel, Q. (2017) *Plan Estatal de Desarrollo 2017-2021, Sinaloa, México*. Recuperado de <https://sinaloa.gob.mx/uploads/2017/06/plan-estatal-de-desarrollo-sinaloa-2017-2021.pdf>
- Pardo Enciso, C. & Porras Jiménez, J. (agosto, 2011) La gestión del talento humano ante el desafío de organizaciones competitivas, *Revista Gestión Social*, 2(4), Recuperado de https://www.academia.edu/8571783/La_gesti%C3%B3n_del_talento_humano_ante_el_desaf%C3%ADo_de_organizaciones_competitivas
- Ponga, J. (2019) Tendencias en Capital Humano México 2019, Liderando la Empresa Social: reinención con un enfoque humano, *Deloitte*, Recuperado de https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/mx/Documents/human-capital/HCT_2019.pdf
- Prieto Bejarano, P. (2013) *Gestión del talento humano como estrategia para retención del personal*, (Tesis maestría) Recuperado de <https://repository.udem.edu.co/bitstream/handle/11407/160/Gesti%C3%B3n%20del%20talento%20humano%20como%20estrategia%20para%20retenci%C3%B3n%20del%20personal.pdf?sequence=1>
- Zazueta Luque, E.; López López, M. & Cervantes Rosas, M. (diciembre, 2017) La importancia de los procesos de capacitación como estrategia de éxito: un análisis de la MIPyME restaurantera de Sinaloa de Leyva, México. Recuperado de <http://www.eumed.net/libros-gratis/actas/2017/innovacion/6-la-importancia-de-los-procesos-de-capacitacion.pdf>