

Ciencias económicas y empresariales

Comunicación corta

## **La administración del talento humano en las empresas del sector público.**

### **Ecuador**

*The management of human talent in public sector companies. Ecuador.*

*Gestão de recursos humanos em empresas do sector público. Equador.*

**Eco. Jorge W. Cadena-Santana**

j.w.c.s@hotmail.com

Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí, Manta, Ecuador

**Recibido:** 18 de mayo de 2016

**Aceptado:** 6 de julio de 2016

### **Resumen**

Se reconoce hoy que es rentable para las empresas y en general, para el desarrollo económico de una sociedad, invertir en la capacitación y en la educación de los empleados. El nivel de educación asociado a la potenciación del talento humano es el fundamento del despliegue económico de un país. A tales efectos se analizan algunos aspectos relacionados con el tema, como la dirección de Administración del Talento Humano, la introducción de nuevas tecnologías, la globalización y la necesidad de gestionar el talento humano. Cabe afirmar que el talento humano es una de las herramientas productivas más importantes que tienen las empresas dentro del mundo económicamente globalizado.

**Palabras clave:** administración, servicios públicos, talento humano, globalización.

### **Abstract**

It is recognized today that it is profitable for companies and in general, for the economic development of a society, to invest in training and education of employees. The level of education associated with the empowerment of human talent is the foundation of a country's economic

deployment. To this end, some aspects related to the subject are analyzed, such as Human Talent Management, the introduction of new technologies and globalization, and the need to manage human talent. It is possible to affirm that human talent is one of the most important productive tools that companies have in the economically globalized world.

**Key words:** administration, public services, human talent, globalization.

## **Resumo**

É hoje reconhecido que é lucrativo para as empresas e desenvolvimento económico global de uma sociedade, investir na formação e educação dos trabalhadores. O nível de educação associado ao aprimoramento do talento humano é a base da implantação económica de um país. Para este efeito, alguns aspectos relacionados com a questão, como a direção de Gestão de Recursos Humanos, a introdução de novas tecnologias, a globalização ea necessidade de gerir o talento humano são analisados. Pode-se argumentar que o talento humano é uma das ferramentas de produtividade mais importantes que as empresas têm no mundo economicamente globalizado.

**Palavras chave:** administração, serviços públicos, talento humano, globalização.

## **Introducción**

Desde hace un buen tiempo, las personas están tomando mayor conciencia de la importancia del factor humano en el éxito de los planes y programas y el logro de las metas organizacionales.

Tradicionalmente, la Gestión del Talento Humano ha sido vista como algo secundaria e irrelevante.

La preocupación principal de las áreas responsables en algunas instituciones se ha limitado a la administración de las planillas, files de personal y las relaciones colectivas de trabajo. Aún hoy existen algunas organizaciones funcionando bajo este enfoque tradicional. (Castillo Palacio F. 2010)

La Gestión de Talento Humano, ofrece un valor agregado a las instituciones públicas, en un marco actualmente exigente de los clientes internos y externos, es necesario generar un cambio a través del ejemplo, la confianza, comprometiéndose a abandonar esquemas rígidos y complejos en las entidades públicas, en el Ecuador el ente rector en la Gestión de Talento Humano es el Ministerio de Relaciones Laborales. El desafío para las instituciones públicas es enfrentar un mundo en el cual los sistemas productivos están en permanente cambio. (Espín Oleas M. E. [et al]. 2015)

Los procesos de transformación organizacional producto de la globalización, la creciente complejidad e incertidumbre en el entorno mundial y el triunfo del neoliberalismo como corriente

ideológica se han convertido en una urgencia para las organizaciones públicas, que deben responder a las necesidades de los ciudadanos, a la generación de bienestar colectivo y al desarrollo del país. Además, aparte de que deben hacerlo desde los criterios de una nueva gerencia pública, a los tradicionales criterios de economía, eficiencia y efectividad tienen que agregar los de equidad social, excelencia y sostenibilidad. (Calderón Hernández G. 2005)

En esta nueva visión de la gestión de lo público se trasciende de la simple idea, un tanto reduccionista, de “aplicar la ley” y se cambia por la obligación del “logro de resultados”, bajo un paradigma pos burocrático que implica, entre otras cosas, “incremento de la flexibilidad, desarrollo de la competencia, mayor responsabilidad ante los ciudadanos, mejor gerencia de recursos humanos, uso de la tecnología informática y fortalecimiento de las funciones de dirección”, (Calderón Hernández G. 2005)

### **Dirección de Administración del Talento Humano**

La Dirección de Administración del Talento Humano es responsable del macro proceso de Gestión del Talento Humano y Seguridad Integral, que se estructura con los procesos de Desarrollo Organizacional; Administración Técnica del Talento Humano; Seguridad Laboral y Salud Ocupacional; Gestión Ambiental; y Atención al Ciudadano. (Dirección de Administración del Talento Humano)

### **Misión**

Apoyar en el desarrollo de los productos y servicios de los macro-procesos del INEC, fortaleciendo y potencializando las competencias del Talento Humano que permitan desempeñarse en forma exitosa en los puestos asignados para aseverar la calidad de los productos y servicios; así como asegurar la integridad del personal y de la institución, y, administrar el Sistema de Gestión de Calidad del INEC. (Dirección de Administración del Talento Humano).

### **Atribuciones y Responsabilidades**

- Planificar, organizar, dirigir y controlar la ejecución de las actividades del macro-proceso de Gestión del Talento Humano y Seguridad Integral;
- Definir con su personal las políticas de operación y de estrategia que den la directriz pertinente a cada proceso de acuerdo a su competencia;

- Dirigir la elaboración del Plan Estratégico de la Dirección y los Planes Operativos de los procesos del macro-proceso de Gestión del Talento Humano y Seguridad Integral, el Plan Táctico de aplicación y los Indicadores de Gestión de los procesos;
- Administrar con su personal el Sistema Integral de Gestión del Talento Humano y Sistema Integral de Gestión de la Calidad y coordinar con los Sistemas de Planificación Institucional, de Contratación Pública, de Gestión de Bienes y Servicios y de Gestión Financiera en las interacciones y trasposos de insumos/productos para cumplir con los requerimientos de entrega oportuna de los bienes y servicios en los procesos;
- Liderar y responsabilizarse con su personal la Gestión del Talento Humano y Seguridad Integral;
- Analizar y dar visto bueno de los informes de selección del personal, de su formación y capacitación y de los movimientos administrativos que se generen dentro de la Institución;
- Organizar, dirigir y aplicar el Sistemas de Seguridad Integral donde se contemple la Seguridad Laboral, la Salud Ocupacional y la Gestión Ambiental conforme a las normativas vigentes del Sector Público y de las normas ISO;
- Controlar la aplicación de las directrices de la Gestión del Talento Humano y de la Seguridad Integral institucional coordinadamente con los procesos habilitantes de apoyo;
- Analizar y aprobar los productos, servicios e informes de gestión presentados por los procesos del macro-proceso de Gestión del Talento Humano y Seguridad Integral;
- Asesorar, en el ámbito de su competencia, en la toma de decisiones de la Dirección Ejecutiva, Coordinación General Técnica y demás Direcciones de la institución;
- Evaluar el desenvolvimiento y grado de avance que experimentan los trabajos que se ejecutan en las diferentes equipos y grupos de trabajo que conforman su Dirección e informar por escrito al Director/a Ejecutivo/a sobre el estado actual de dichos trabajos, con especial énfasis en la calidad y oportunidad del cumplimiento de las fases constitutivas de los mismos. La periodicidad de los informes no será superior al trimestre.

### **Introducción de nuevas tecnologías**

La introducción de las nuevas tecnologías en el lugar de trabajo ha sido un impulsor fundamental de la productividad de los trabajadores durante, al menos, los 30 últimos años. Debido al creciente desajuste entre la oferta de profesionales con talento, la demanda y su ubicación geográfica, es

probable que empresas de todos los sectores y ámbitos geográficos confíen aún más en la innovación tecnológica para impulsar la productividad y compensar el déficit de profesionales. (Cambios y retos en los recursos humanos del sector público. 2010)

Se observa claramente que el mundo que conocíamos hace diez años, era radicalmente diferente al actual, pensemos por un momento en cómo los dispositivos y productos electrónicos que tenemos hoy, han cambiado la forma de trabajar e incluso de relacionarnos en el ámbito social.

La empresa de hoy no es la misma de ayer, los cambios que diariamente surgen en el mundo influyen notoriamente en el diario accionar de cada empresa; con esto, cada uno de los componentes de ella debe moldearse para ajustarse óptimamente a estos cambios. (Prieto, P. R [et, al] 2011)

Cabe destacar que la globalización en el presente ha conllevado a que la gerencia interprete cuál debe ser su rol a fin de garantizar el éxito en el ejercicio de sus funciones, es por ello que algunos autores han señalado, que se ha iniciado un nuevo paradigma, donde, por ejemplo, la humanización de la empresa y la valoración de la cultura se tornan en elementos determinantes en el comportamiento de las empresas, aunado a los significativos cambios que ha generado la tecnología, especialmente la electrónica, donde la comunicación por vía de internet representa un rol muy importante para las organizaciones, además del rol determinante del Estado en el comportamiento organizacional de las empresas. (Prieto, P. R [et, al] 2011)

No obstante, las condiciones sociales, económicas y culturales de este nuevo siglo hacen imprescindible que las empresas sean altamente creativas, innovadoras, se adapten ágilmente a los cambios, sobrevivan y crezcan, para ello se hace imprescindible contar con una fuerza laboral comprometida, capacitada y motivada que trabaje en busca del logro de la misión de la organización. (Prieto, P. R [et, al] 2011)

En ese mismo sentido, la tecnología y el rendimiento laboral son dos cualidades del siglo XXI. El avance tecnológico posee una velocidad y un alcance global que genera respuestas adaptativas más que proactivas por parte de las organizaciones. Las TIC modifican los procesos, hace más sencillas algunas operaciones y generan un cambio en las competencias e incluso en el número de los recursos humanos. (La tecnología: aliadas del desempeño laboral. 2015)

El valor que tiene la tecnología al servicio de la humanidad se lo advierte en todos los ámbitos de la ciencia que ofrece mejores condiciones de vida para la sociedad y que hace referencia a una amplia variedad de recursos, desarrollados a partir de la aplicación de la tecnología a nivel mundial.

En el área de servicios en las instituciones públicas la informática brinda la posibilidad de interactuar a través de redes o en internet con herramientas como la computadora, la telefonía móvil o cualquier otro dispositivo electrónico con capacidad de almacenar, procesar y transmitir información, esto ha causado una profunda revolución en la manera en que los seres humanos acceden a la información, la generan, la difunden y se comunican. (Astudillo Ordóñez N. E. 2016)

El investigador Garrido explica en su libro Las TIC en la gestión empresarial, “para nadie es un secreto el enorme crecimiento de la tecnología, especialmente la de Internet en todos los ámbitos y actividades empresariales en nuestros días y, más aún, lo que se vislumbra en un futuro cercano; y por supuesto el área de Recursos Humanos no podía quedar al margen de ello”. La aplicación de una gama de tecnologías del aprendizaje en el campo del desarrollo de recursos humanos va estrechamente ligada a la mejora de la calidad de los sistemas”. (La tecnología: aliadas del desempeño laboral. 2015)

Los expertos en TIC y Recursos Humanos resaltan que para poder hacer un cambio en los servicios que ofrecen las instituciones, es necesario que se produzca un cambio de mentalidad del personal de la organización y de sus mandos intermedios. (La tecnología: aliadas del desempeño laboral. 2015)

En su texto González Sabin explica que las nuevas tecnologías han dado lugar a nuevas formas de relación con el empleado, conocidas como business to employee (B2E) o ‘employeepower’. Una de sus principales herramientas es el portal corporativo, es decir, una página web interna (intranet) dirigida a los empleados en la que debería figura toda la información y herramientas necesarias para su adecuado desempeño en la empresa. (La tecnología: aliadas del desempeño laboral. 2015)

En las instituciones públicas, la influencia de la tecnología está considerada en los niveles de organización directivo, ejecutivo y operativo, así tenemos: los directivos se valen de ésta en la comunicación; el nivel ejecutivo se robustece en el área administrativa y técnica y el nivel operativo se considera afortunado porque la tecnología tanto de comunicación como de maquinaria es imprescindible en las actividades diarias. Lo que implica que la comunicación se sustenta en la recolección de datos que se convierte en información y que estos respondan a los requerimientos de la sociedad. (Astudillo Ordóñez N. E. 2016)

Las instituciones, sean grandes o pequeñas, no escapan a la revolución y a la influencia de las nuevas tecnologías de desarrollo, sobre todo de la información y comunicación, que representan en la sociedad actual un aporte significativo de apoyo a la gestión. (Astudillo Ordóñez N. E. 2016)

El Ecuador no ha sido la excepción, muchas innovaciones han llegado y en algunos casos no son utilizadas apropiadamente, o no son aprovechadas sino en una mínima parte de todo su potencial. La universidad juega un papel importante en el desarrollo de la tecnología a través de la generación de ciencia y su aporte significativo para las instituciones públicas a través de los convenios de cooperación que se desarrollan, vinculando sociedad, ciencia, tecnología y servicio. Existen instituciones que han entendido claramente el rol de los medios tecnológicos en su estrategia de posicionamiento. Consecuencia de ello, es fácil advertir que especialmente las redes sociales ocupan ya un lugar importante en su plan de comunicación y sobre todo, son coherentes con otras variables y acciones. (Astudillo Ordóñez N. E. 2016)

Las instituciones gubernamentales con el fin de cumplir los objetivos planteados y alcanzar la excelencia en la gestión, promueven el fortalecimiento del talento humano a través de la capacitación para fomentar una cultura de compromiso de servicio a la sociedad y conjugan el trabajo con la tecnología que permite el desarrollo organizacional de manera eficiente. (Astudillo Ordóñez N. E. 2016)

En este sentido resultan altamente significativas las afirmaciones contenidas en el Informe sobre Desarrollo Humano 2001, del PNUD, cuando se señala: “La tecnología se crea en respuesta a las presiones del mercado y no de las necesidades de los pobres, que tienen escaso poder de compra. Las actividades de investigación y desarrollo, el personal y las finanzas están concentradas en los países ricos, bajo la conducción de empresas transnacionales y a la zaga de la demanda del mercado mundial, dominado por consumidores de altos ingresos (Astudillo Ordóñez N. E. 2016)

En Ecuador se aprecia, en los últimos años, un intento del Gobierno en el fomento del uso de las tecnologías en las instituciones públicas con el objetivo de elevar los niveles de servicios que se brindan, por lo que se hace necesario formar al personal encargado de brindar dichos servicios en esta temática. (Astudillo Ordóñez N. E. 2016)

### **Talento humano en las empresas del sector público**

Siendo el talento humano el elemento esencial en el desarrollo de las instituciones de servicios, es necesario resaltar algunos conceptos de esta categoría.

Hoy en día se reconoce al conocimiento como talento o capital humano y esto es tan así, que algunas empresas a nivel mundial están incluyendo dentro de sus estados financieros su capital intelectual. En este sentido se plantea que la gestión del conocimiento incrementa la capacidad de respuesta y la

innovación, a través de una combinación sinérgica de datos y capacidades de procesamiento de información mediante la creación e innovación por parte de los seres humanos. (Astudillo Ordóñez N. E. 2016)

El talento humano, definido por Balza (2010), como el conjunto de saberes y haceres de los individuos y grupos de trabajo en las organizaciones, pero también a sus actitudes, habilidades, convicciones, aptitudes, valores, motivaciones y expectativas respecto al sistema individuo, organización, trabajo y sociedad. (Astudillo Ordóñez N. E. 2016)

En América Latina, se ha desarrollado ampliamente la capacidad institucional en la oferta de formación para el trabajo. Prácticamente todos los países de la región tienen una Institución dedicada por Ley a la formación y desarrollo del Talento Humano (Astudillo Ordóñez N. E. 2016)

### **La globalización y la necesidad de gestionar el talento humano**

Existe una actitud marcada en la gerencia de talento humano de “no puede hacerse por ser público”, es decir, las normas y leyes se han convertido más en disculpa para no actuar, que en el instrumento para poner en práctica los principios y valores fundamentales del Estado. Esto es, no se aplica el principio de que las reglas definen restricciones sobre algunas conductas y legitiman otras, de manera que son una manera de construir comportamientos colectivos que deberán ser socialmente aceptados (Calderón Hernández G. 2005)

La gerencia de talento humano requiere una transformación cultural, que le permita definir estrategias enfocadas en las personas, a fin de que propendan por el desarrollo de sus talentos y habilidades personales, lo que implica cambiar modelos mentales, operativos y estratégicos. (Calderón Hernández G. 2005)

Para comprender la globalización y la necesidad de gestionar el talento humano, hay que saber que la globalización es un proceso económico, tecnológico, social y cultural a gran escala, que consiste en la creciente comunicación e interdependencia entre los distintos países del mundo unificando sus mercados, sociedades y culturas, a través de una serie de transformaciones sociales, económicas y políticas que les dan un carácter global. (Castells, 2002)

En concordancia con lo anterior, la globalización impacta en la gestión del Talento Humano con el imperativo de la competitividad que se ha instalado en las empresas y, según Saldarriaga, (2007), ha dado origen al pensamiento ampliamente compartido de que la competitividad de las empresas y las naciones solamente es posible en la medida en que se logren penetrar exitosamente los mercados

internacionales con productos y servicios de excelente calidad. Esto tiene incidencia en el imaginario que las empresas crean y recrean acerca de lo que es la competitividad y cuáles son las estrategias competitivas que deberían implementar para ser exitosas en el mercado nacional e internacional, y una de esas estrategias ha sido la gestión del talento humano, y dentro de ella, las estrategias y tendencias que se vienen dando a nivel mundial.

Resulta oportuno destacar, que los cambios de este ambiente globalizado han modificado la forma de percibir el tiempo y las distancias, a la vez que permiten abrir nuevas perspectivas que se basan en el Talento Humano que se desarrolla en un entorno altamente cambiante, donde las tecnologías caducan rápidamente y con ellas sus ventajas de ingreso y competitividad las cuales están obligadas a buscar alternativas para superarlas y mantenerse sostenibles en la competencia internacional, alcanzando niveles de eficiencia, eficacia y calidad estandarizados para la actividad que desempeñan, se necesita un enfoque estratégico de dirección cuyo objetivo es obtener la máxima creación de valor para los servidores públicos, los clientes y la sociedad con sujeción al Plan Nacional de desarrollo y régimen del buen vivir. (Espín Oleas M. E. [et al]. 2015)

La Gestión de Talento Humano orientado al alto desempeño de los servidores públicos. El Art 229 de la Constitución de la República del Ecuador, dispone que “serán servidores y servidoras públicos todas las personas que en cualquier forma o cualquier título trabajo, preste servicio o ejerza un cargo, función o dignidad dentro del sector público”. Es imprescindible para el éxito de creación, desarrollo, transferencia y adaptación de manera que respondan adecuadamente a los requerimientos de la sociedad, en un equilibrio entre el ámbito profesional, familiar y espiritual. (Espín Oleas M. E. [et al]. 2015)

Los procesos de cambio organizacional producto de la globalización, la creciente complejidad e incertidumbre en el entorno mundial se han convertido en una urgencia para las organizaciones públicas, que deben responder a las necesidades de los ciudadanos, a la generación de bienestar colectivo y al desarrollo del país. Además, aparte de que deben hacerlo desde los criterios de una nueva gerencia pública, a los tradicionales criterios de economía, eficiencia y efectividad tienen que agregar los de equidad social, excelencia y sostenibilidad. (Espín Oleas M. E. [et al]. 2015)

Al respecto, se considera que las organizaciones deben estar diseñadas como sistemas abiertos, pero sin descuidar en ningún momento sus procesos internos, ya que de una u otra manera son sus interacciones internas las que posibilitan que puedan sobrevivir exitosamente en un medio cada vez más competitivo. Por ello la gestión del Talento Humano cobra especial relevancia en un mundo

globalizado y en el que los aspectos de gestión humana pueden convertirse en factores diferenciadores que posibilitan a una organización ser más exitosa que sus competidores. (Espín Oleas M. E. [et al]. 2015)

En el competitivo mundo empresarial de hoy en día, el éxito depende cada vez más de una gestión eficaz del Talento Humano. Las estructuras y la tecnología pueden copiarse fácilmente. Sin embargo el factor que hace que una empresa sea diferente ya sea en el sector industrial o en el sector de servicios; en el sector público o en el privado son las personas. (Espín Oleas M. E. [et al]. 2015)

En este mismo orden y dirección los empleados de una empresa el entusiasmo y una adecuada cultura organizacional que se viva en el interior permitirá que exista satisfacción en sus trabajos, y que consideren que el trato que reciben es justo; todo ello influye de manera importante en la productividad de una empresa, en la calidad del servicio que proporciona a sus clientes, en su reputación y en su supervivencia. (Espín Oleas M. E. [et al]. 2015)

La sociedad del conocimiento, la globalización, el desarrollo de la actividad en red, las nuevas tecnologías y, en definitiva, las nuevas tendencias empresariales, sitúan a los profesionales de las empresas, junto a los procesos, en el centro de los activos de la organización, como principal elemento de diferenciación en el mercado.

El talento humano globalizado es un término que se refiere a la tendencia, entre las relaciones internacionales, los movimientos de las personas, bienes o servicios, tecnología y capaz de generar capital, ingresos, utilidades y ampliar la capacidad operativa de la empresa. La gestión del talento humano se refiere a las actividades que una organización lleva a cabo para utilizar sus recursos humanos de manera efectiva. (Espín Oleas M. E. [et al]. 2015)

En el sector público es especialmente válida esta premisa, pues si la mentalidad de las personas no varía, ellas mismas terminarán reviviendo las viejas estructuras, las viejas leyes y los antiguos procedimientos y trámites; en fin, la vieja manera de administrar. Con la finalidad de indagar el aporte que pueda hacerse desde la gestión humana al cumplimiento de la misión del Estado y cambio de la forma de administrar.

La gestión de talento humano es la piedra angular de la organización, pues afecta todo el andamiaje administrativo y la toma de decisiones, lo que sumado a las nuevas condiciones que la globalización impone, hace que sea urgente estudiar las diferentes formas de administrar, así como proponer y establecer estrategias de gestión humana que mejoren el desempeño de los servidores públicos en el Ecuador. (Espín Oleas M. E. [et al]. 2015)

En la ciudad de Manta, polo de desarrollo de la provincia de Manabí, existen algunas empresas del sector público creadas por el gobierno nacional, Consejo Provincial, por el municipio local, y las Juntas Parroquiales para servir a la comunidad en sus respectivos ámbitos. En la actualidad, gracias al avance científico y tecnológico, estas instituciones han tenido cambios muy radicales en su infraestructura y sistema organizacional, lo que como consecuencia ha hecho necesaria la contratación de profesionales altamente responsables y capacitados, por una parte; y, por otra, el adiestramiento del recurso humano existente, tratando de brindar servicios de calidad. Los cambios legales, sistemáticos y metodológicos en la forma de administrar las empresas públicas, han hecho que se trabaje de manera más eficiente con los recursos del pueblo, debido a que los fondos provienen del mismo; por lo tanto, debe existir mejor atención en los servicios de educación, salud, servicios básicos, tributarios, de rentas, etc.

Las leyes ecuatorianas propenden lograr el bienestar de la población mediante la articulación de mecanismos administrativos eficientes, para lo cual es importante aplicar los conceptos explicados por tratadistas especializados en el manejo del talento humano. Bajo este panorama de estudios actuales, se observa que no existe una mayor atención acerca de las nuevas tendencias en la administración del personal de las instituciones del sector público en la ciudad de Manta. Debido a lo anterior, la pregunta que guía esta investigación es: ¿De qué manera se puede mejorar la administración del talento humano en las entidades públicas de Manta?. Es importante resolver esta pregunta, puesto que si no reconocemos que la falta de personal calificado, responsable, con valores humanos, afecta la oferta de servicios que éstas brindan, se corre el riesgo de continuar con procesos antiguos.

Podemos concluir que es importante establecer acciones conducentes a obtener personal idóneo, capacitado, muy profesional, responsable, con valores éticos y morales en cada una de las áreas de trabajo, con la finalidad de obtener resultados de calidad a la sociedad. Cabe afirmar que el talento humano es una de las herramientas productivas más importantes que tienen las empresas dentro del mundo económicamente globalizado.

### **Referencias bibliográficas**

ASTUDILLO ORDÓÑEZ N. E. ORTIZ TORRES M, REINOSO ASTUDILLO C. 2016 La tecnología en la gestión del talento humano en las instituciones públicas del Ecuador. [Consulta 8 nov 2016]. Disponible en: <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/ec/2016/talento-humano.html>

BALZA, A. (2010). Educación, investigación y aprendizaje: una herramienta desde el pensamiento complejo y transdisciplinario. Guárico: APUNESR

CASTILLO PALACIO F. 2010. Importancia de la gestión del talento humano. [consulta 8 nov 2016]. Disponible en: <http://blog.pucp.edu.pe/blog/freddycastillo/2010/11/04/importancia-de-la-gestion-del-talento-humano/>

CALDERON HERNANDEZ, Gregorio. 2004 Gerencia del talento humano en el sector público: análisis en entidades públicas de Manizales, Pereira y Armenia. 17 (28), pp.71-90. ISSN 0120-3592. Disponible en: Available from: <[http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0120-35922004000200004&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0120-35922004000200004&lng=en&nrm=iso)

Cambios y retos en los recursos humanos del sector público [sitio web]. 2010. [consulta 8 nov 2016]. Disponible en: <https://candidate.manpower.com/wps/wcm/connect/ESCampus/5449398044681563a247ee462cdd5e41/Estudio%2BManpower%2BSector%2BP%C3%BAblico.pdf?MOD=AJPERES>

CASTELLS, M. 2002 Globalización y antiglobalización. En J.E. Stiglitz y M. Barlow, Pánico en la globalización. Bogotá, Colombia: Fica.

Dirección de Administración del Talento Humano. Instituto nacional de estadística y censo. [Sitio web]. Gobierno nacional de la República del Ecuador. [Consulta 8 nov 2016]. Disponible en: <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/direccion-de-administracion-del-talento-humano>

ESPÍN OLEAS M. E. [et al]. 2015. Gestión del talento humano orientado al alto desempeño de los servidores públicos. [Consulta 8 nov 2016]. Disponible en: <http://www.eumed.net/rev/cccsc/2015/03/talento-humano.html>

La tecnología: aliadas del desempeño laboral. [Sitio web]. 2015. Oficina presidencial de tecnologías de la información y comunicación [consulta 8 nov 2016]. Disponible en: <http://www.optic.gob.do/index.php/component/k2/item/225-la-tecnologia-aliadas-del-desempeno-laboral>

PRIETO, P. R [et, al] 2011. Gestión humana en organizaciones postmodernas. Base fundamental hacia la excelencia organizacional revista CICAG. 8(2).

Disponible en:<http://publicaciones.urbe.edu/index.php/cicag/article/viewArticle/881/2823>

SALDARRIAGA, J. 2007. La globalización y la competitividad de las empresas familiares: una aproximación teórica. Mercatura, 1(2), 133 144