

**LA COMPETITIVIDAD ORGANIZACIONAL COMO FACTOR CRÍTICO EN LA
GESTION DEL TALENTO HUMANO**

LAURA XIMENA ORTEGA DURÁN

**FUNDACIÓN UNIVERSIDAD DE AMÉRICA
FACULTAD DE EDUCACIÓN PERMANENTE Y AVANZADA
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE TALENTO HUMANO
BOGOTÁ D.C.
2019**

**LA COMPETITIVIDAD ORGANIZACIONAL COMO FACTOR CRÍTICO EN LA
GESTION DEL TALENTO HUMANO**

LAURA XIMENA ORTEGA DURÁN

**Monografía para optar por el título de Especialista en
Gerencia del Talento Humano**

**ORIENTADORA
MARÍA EUGENIA VILLA CAMACHO
Psicóloga, PhD.**

**FUNDACIÓN UNIVERSIDAD DE AMÉRICA
FACULTAD DE EDUCACIÓN PERMANENTE Y AVANZADA
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE TALENTO HUMANO
BOGOTÁ D.C.
2019**

NOTA DE ACEPTACIÓN

Firma del Director de la Especialización

Firma del calificador

Bogotá D.C., Febrero de 2019

DIRECTIVAS DE LA UNIVERSIDAD

Presidente De la Universidad y Rector del Claustro

Dr. Jaime Posada Díaz

Vicerrectora Académica y de Posgrados

Dra. Ana Josefa Herrera Vargas

Vicerrector de Desarrollo y Recursos Humanos

Dr. Luis Jaime Posada García Peña

Decano facultad de educación permanente y avanzada

Dr. Luis Fernando Romero Suarez

Directora de la Especialización en Gerencia del Talento Humano

Dra. María Margarita Romero.

Las directivas de la Universidad de América los jurados calificadores y el cuerpo docente no son responsables por los criterios e ideas expuestas en el presente documentos. Esto corresponde únicamente a los autores.

DEDICATORIA

Esta monografía va dedicada a mi familia.

A mi padre, que me ha enseñado a ser una persona perseverante y constante en todo lo que hago en mi vida, a mi madre que me ha enseñado a ser responsable y dar lo mejor de mí y a mi hermano que me ha dado alegría diariamente y por ser la persona que más confió. A los tres los amo profundamente.

También va dedicada a mi amiga más cercana y más querida: Aneo, me has enseñado a ser feliz y disfrutar cada momento, te quiero inmensamente.

AGRADECIMIENTOS

En primera instancia agradezco a mis padres por hacer esto posible y haberme apoyado durante todo mi proceso de educación. Gracias por darme la vida y acompañarme en todas mis etapas con todo el amor y cariño, los amo. Agradezco por el apoyo de mi hermano y por escucharme cuando lo necesito, eres mi mejor amigo.

Estoy agradecida por esta oportunidad que me ha brindado la Fundación Universidad de América, muchas gracias.

CONTENIDO

	pág.
INTRODUCCIÓN	13
OBJETIVOS	14
PLANTEAMIENTO PROBLEMA	15
JUSTIFICACIÓN	16
ANTECEDENTES	17
DELIMITACIÓN	20
1. MARCO TEÓRICO	21
1.1. TALENTO HUMANO	21
1.2. COMPETITIVIDAD	22
1.3. LA UNIÓN ENTRE EL TALENTO HUMANO Y LA COMPETITIVIDAD	22
2. DISEÑO METODOLÓGICO	23
3. ASPECTOS QUE HACEN A UNA ORGANIZACIÓN COMPETITIVA	24
4. COMPETITIVIDAD Y GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	27
5. PRACTICAS DEL TALENTO HUMANO PARA ASEGURAR UNA COMPETENCIA	31
6. CONCLUSIONES	37
BIBLIOGRAFIA	38

LISTA DE FIGURAS

	pág.
Figura 1. Datos relevantes entre la relación de competitividad y talento humano	19
Figura 2. Aspectos Importantes en una Organización	25
Figura 3. La base de las organizaciones	28
Figura 4. El camino al éxito	29
Figura 5. Pilares del talento humano	31
Figura 6. Características de un buen candidato	33
Figura 7. Talento humano como un reloj	35

GLOSARIO

COMPETENCIA: capacidad de las personas para desempeñarse correctamente en un trabajo o labor específico. También puede definirse como la rivalidad que hay entre dos personas, bandos o empresas.

COMPETITIVIDAD ORGANIZACIONAL: es la capacidad que tiene una empresa para mantenerse en vigencia al pasar el tiempo mediante el buen ofrecimiento de un(os) producto(s) o servicio(s) de calidad manteniendo siempre un buen nivel económico y además de tener el reconocimiento de clientes a nivel mundial. Es decir, una empresa que sea competitiva organizacionalmente debe ser sostenible al pasar del tiempo.

GLOBALIZACIÓN: la globalización es ese fenómeno que ha permitido que durante los últimos años la tecnología avance a una velocidad exponencial y esto permita la comunicación más fácil. Esto también ha hecho que sea más fácil la obtención de productos de diferentes partes del mundo.

ORGANIZACIÓN: una organización es una empresa. Está conformada por los departamentos o áreas de dicha empresa y todo esto trabaja juntos o por separado para conseguir el mismo objetivo.

TALENTO HUMANO: este es el departamento encargado de las personas que hacen parte de la empresa. Se asegura de que las personas que son seleccionadas para los cargos sean competentes y ejecuten una buena labor, además de eso se aseguran que cumplan con los requisitos de seguridad y salud en el trabajo.

VENTAJA COMPETITIVA: es la capacidad que deben tener las empresas para poder actuar de manera adecuada ante diferentes adversidades. Una ventaja competitiva es lo que hace a una empresa sobresalir ante las demás empresas que se desenvuelven en la misma industria, ya sea su capacidad de innovar o modernizar cuando sea necesario

RESUMEN

El presente escrito tiene como fin detallar la relación existente entre el buen uso del talento humano y la competitividad organizacional teniendo en cuenta la creciente globalización que se ha estado presentando durante las últimas décadas. La globalización ha generado para las industrias una dificultad frente la idea de mantenerse competitivas frente a las demás compañías, ya que no solo se está compitiendo con las empresas que se encuentran en el mismo pueblo, ciudad o país, sino que también se están rivalizadas contra las empresas a nivel mundial.

De esta manera es bastante entendible que ya no baste con tener la mejor tecnología o un buen producto para mantenerse entre las mejores empresas o entre las más reconocidas, pues los clientes tienen la facilidad de buscar, encontrar y comparar cualquier producto en cualquier parte del mundo. Tomando como ejemplo a un país como Colombia que no está tan desarrollado industrialmente como por ejemplo un país como China o Estados Unidos se puede ver claramente que Colombia no tiene como competir frente al nivel industrial o de cantidad de productos, por esto mismo, es necesario que empresas pequeñas o que se encuentren en países subdesarrollados busquen maneras de sobresalir ante las demás.

Una forma para competir frente a las empresas a nivel mundial es el uso estratégico del talento humano, si esta parte tan importante de una empresa es trabajada de la manera correcta se puede optimizar, innovar, perfeccionar y modernizar los procesos y por lo tanto los productos o bienes que se ofrezcan. Así mismo se podrá ahorrar en tiempo y dinero dentro de los procesos haciéndolos más efectivos y más rentables.

Palabras claves: Talento humano, competitividad, globalización, innovar.

ABSTRACT

The present document aims to detail the relationship between the good use of human talent and organizational competitiveness taking into account the increasing globalization that has been growing during the last decades. Globalization has created a difficulty for industries facing the idea of remaining competitive with other companies, since not only are they competing with companies located in the same town, city or country, but they are also competing against the companies worldwide.

In this way, it is quite understandable that it is no longer enough to have the best technology or a good product to stay among the best companies or among the most recognized, because customers have the facility to search, find and compare any product anywhere in the world. Taking as an example, a country like Colombia that is not as industrially developed like a country like China or the United States, we can clearly see that Colombia does not have what is necessary for competing against the industrial level or the quantity of products they produce. For this reason, it is necessary that small companies or companies that are in underdeveloped countries look for ways to excel before the others.

One way to compete against companies worldwide is the strategic use of human talent, if this important part of a company is controlled in the right way it can optimize, innovate, improve and modernize the processes and therefore the products or goods that they offered. Likewise, you can save time and money in the processes, making them more effective and more profitable.

Keywords: Human talent, competitiveness, globalization, innovation.

INTRODUCCIÓN

La competencia es un término que define al ser humano en muchos factores. Sin la competencia el ser humano no estaría tan avanzado en tantas áreas como actualmente lo está, la competencia llevo al ser humano a la revolución industrial que fue un proceso de trasformación no solamente social o económico sino también tecnológico y desde ese momento las personas y las empresas empezaron a depender de la tecnología para sobrevivir y crecer, pero esto realmente ya no sirve.

La competencia también hace que el ser humano trate siempre de ser mejor o por lo menos de estar mejor, por ejemplo, si nos enfocamos en el área de deportes y vemos como eran antes los partidos de futbol podemos comprar el estado físico de los jugadores y la complejidad de las jugadas que hacen dentro de esos 90 minutos de partido, podemos ver que actualmente los futbolistas tienen un mejor físico, son más rápidos, tienen mayor resistencia y las jugadas son más elaboradas, todo esta se debe a la rivalidad, se debe a la continua búsqueda de superar a tu enemigo, de querer ser mucho mejor que tu rival. La competitividad nos ha llevado a ser mejores y también a tener más tecnología.

En la actualidad es muy difícil destacar ante los demás y es qué sobresalir en este mundo dónde la globalización ha hecho que todo esté más cerca y que la información sea de más fácil acceso ha provocado que las personas tengan muchísima más facilidad para la comparación ya sea de moda, cultura, música, arte o productos. Para las empresas y organizaciones esta facilidad de comunicación ha generado una dificultad para mantenerse entre las primeras. Consecuentemente, las empresas deben buscar diferentes y nuevas maneras para competir contra las demás empresas y es que gracias a la globalización las empresas ya no solo compiten con las empresas locales, sino que también deben competir con empresas que se encuentra a varios kilómetros de distancia.

Por esto mismo el manejo del talento humano debe ser considerado una prioridad para las empresas, porque ya no basta tener la mejor tecnología o ser los más reconocidos, los clientes pueden irse muy fácilmente a otra empresa, sobre todo ahora con la generación de millenials que basan su vida en la tecnología y en la fácil comunicación que esta les brinda. Las empresas deben saber cómo adaptarse fácilmente a los constantes cambios que se presentan cada vez más rápidos y en periodos más cortos.

El crecimiento de una empresa cada día que pasa va más de la mano con un buen manejo del talento humano. La idea principal es que las empresas tengan la capacidad de atraer, enseñar y retener a los trabajadores más competentes y adecuados que mejorarán a la empresa en varios factores. La idea es buscar el éxito empresarial a partir del mejor recurso de cada empresa: las personas.

OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL

Establecer la relación que existe entre una empresa altamente competitiva y la gestión del talento humano.

OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Determinar cuáles son los aspectos que hacen a una organización competitiva.
- Establecer la relación existente entre la competitividad y la gestión del talento humano.
- Enunciar las mejores prácticas del talento humano en relación con la competitividad organizacional.

PLANTEAMIENTO PROBLEMA

La universalidad ha hecho que para las empresas sea más difícil mantener su posición en el mercado y sea necesario buscar nuevas maneras de distinguirse frente a la competencia. Y es que las empresas deben de entender que la globalización hizo difusas, vagas e indefinidas las fronteras que nos dividen, que ya no es necesario esperar meses para poder hablar con una persona que se encuentra a varios kilómetros de distancia o que ya no hace falta esperar días por las noticias de acontecimientos importantes o que no hace falta de esperar más de una hora para saber que al otro lado del mundo ha ocurrido una catástrofe. Las fronteras ya no existen.

El creciente movimiento de la información y comunicación global hace que sea supremamente necesaria la búsqueda de nuevas ventajas para competir frente a los demás y no habría nada mejor que una ventaja que aumente la productividad y el rendimiento de los trabajadores.

Ya existe una necesidad de que las empresas empiecen a pensar fuera de la caja, y conciben que ya no es suficiente ser los mejores a nivel local o a nivel nacional, que para ser realmente importantes en este mundo es necesario ser los mejores a nivel mundial. Asimismo, es preciso entender que lo que antes hacía a una empresa competitiva ya no es suficiente para competir actualmente, por esto mismo se debe buscar una estrategia competitiva que los haga destacar frente a los demás. Ahora la duda que nos planteamos es ¿qué podría darnos una ventaja competitiva frente a las demás empresas?

JUSTIFICACIÓN

La necesidad de destacar es algo inherente en el ser humano, la necesidad de ser el mejor es algo que caracteriza a las personas en su vida diaria y esta característica tan singular es lo que mueve a las industrias a nivel mundial, porque realmente nadie tendría una empresa si no pensase que su producto o bien es lo suficientemente bueno para sobresalir ante los demás y para querer ser elegido entre los clientes.

Debido a la facilidad de obtención de productos de diferentes partes del mundo nace la necesidad de buscar otras formas de ser reconocidos y óptimos, día a día se examinan otras maneras de mejorar los procesos para la innovación en los productos, de hacer las técnicas más rentables, de hacer más en menos tiempo. Por esto mismo muchas empresas optan por una estrategia competitiva basada en el buen manejo del talento humano, haciendo uso de buenas técnicas de selección, capacitación y retención de personal.

ANTECEDENTES

Desde tiempos inmemorables las personas ha aprendido a administrarse para viene mayores o para sencillamente obtener lo que quieren, cuando los humanos aun eran nómadas se establecían ciertas normas de como desenvolverse y de cómo actuar para que sobreviviesen a las adversidades que vivían diariamente, por ejemplo, elegían cuales iban de caza y cuales se quedaban cuidando de posibles depredadores que podrían atacar a los más débiles o a los niños, en esta época también se vio la competencia, ya sea en la búsqueda de alimento o en la búsqueda de refugios o lugares dónde vivir. Después de varios años los humanos dejaron de ser nómadas y se asentaron en tribus donde se marcó aún más el manejo de las personas, ya empezaron a existir campos de plantación de alimentos, se empezaron a producir los primeros productos y el trueque. Desde este período se vio la necesidad de gestionar a las personas para obtener comida o diferentes bienes necesarios para sobrevivir.

Otro ejemplo del manejo del talento humano es en el antiguo Egipto donde solo con el trabajo duro de personas se lograron construir las pirámides, unas obras arquitectónicas que se lograron con la adecuada administración de personas y claramente con ayuda de *máquinas* de la época. La agricultura, la necesidad de vivienda y de alimentarse hizo que cada vez se manejará mayor cantidad de personas para progresar. Ya en la revolución industrial empezó el crecimiento exponencial de invención de las tecnologías y productos que actualmente se conocen, los autos, aviones, las gafas, el radio y demás cosas más fueron creadas en aquella época.

Sun Tzu ¹ el general y estratega habla en su libro *El arte de la guerra* dónde el da ciertos consejos o pasos a seguir para entrar al campo de batalla y ganarle al contrincante. Este libro después de tantos años sigue vigente y además puede ser utilizado para ciertas cosas específicas de la vida diaria y empresarial. La guerra no es necesariamente entre dos ejércitos, esta también se encuentra de manera intrapersonal y entre dos empresas que se desenvuelven en las mismas áreas. Leer este libro da buenas estrategias para sobresalir ante los demás y ganar la guerra a base de buenas tácticas. Él fue quizás una de las primeras personas en escribir sobre cómo generar competitividad y así triunfar ante los demás.

¹ SUN TZU, El arte de la guerra [Google Academico]. Santa Fe de Bogotá: Moliere Editores, 1992. ISBN 9589548907 [Consultado 15, noviembre. 2018]. Archivo pdf. Disponible en: <http://www.biblioteca.org.ar/libros/656228.pdf>

Ya viendo de una manera más formal el talento humano, el manejo de las personas regido bajo este término no lleva muchos años. Antiguamente la relación entre jefe y empleado era más vista como jefe y subordinado, es decir, el director mandaba y el empleado obedecía sin más y poco a poco esta relación evolucionó al momento donde ya el jefe no solamente manda, sino que también hace parte de los procesos y hace parte de la solución, ahora el jefe es un líder y las ideas y opiniones de los trabajadores si son tomadas en cuenta.

Actualmente en talento humano se ve en cada una de las empresas que existen, no importa si es pequeña, mediana o grande empresa, la gerencia del talento humano se encuentra en todas ellas. Y es que no existe ninguna empresa que no cuente con al menos un empleado y así sea una persona dentro de la organización se debe saber cómo manejarla para obtener los mejores resultados siempre.

La competitividad también se ve desde la época del humano prehistórico donde se luchaba por alimento o por territorio y es que el ser humano es competitivo por naturaleza, la idea de querer sobresalir entre los demás es lo que nos hace avanzar en tantas áreas y es lo que nos ha hecho evolucionar y llegar a donde estamos. La competencia se ve en todas partes ya sea a nivel de formación, en los deportes, en las técnicas de arte o música y sobretodo se ve en el ámbito profesional y organizacional. En la actualidad la competitividad se sigue rigiendo de la misma manera; el mejor es el sobreviviente, es el que sobresaliente la sociedad.

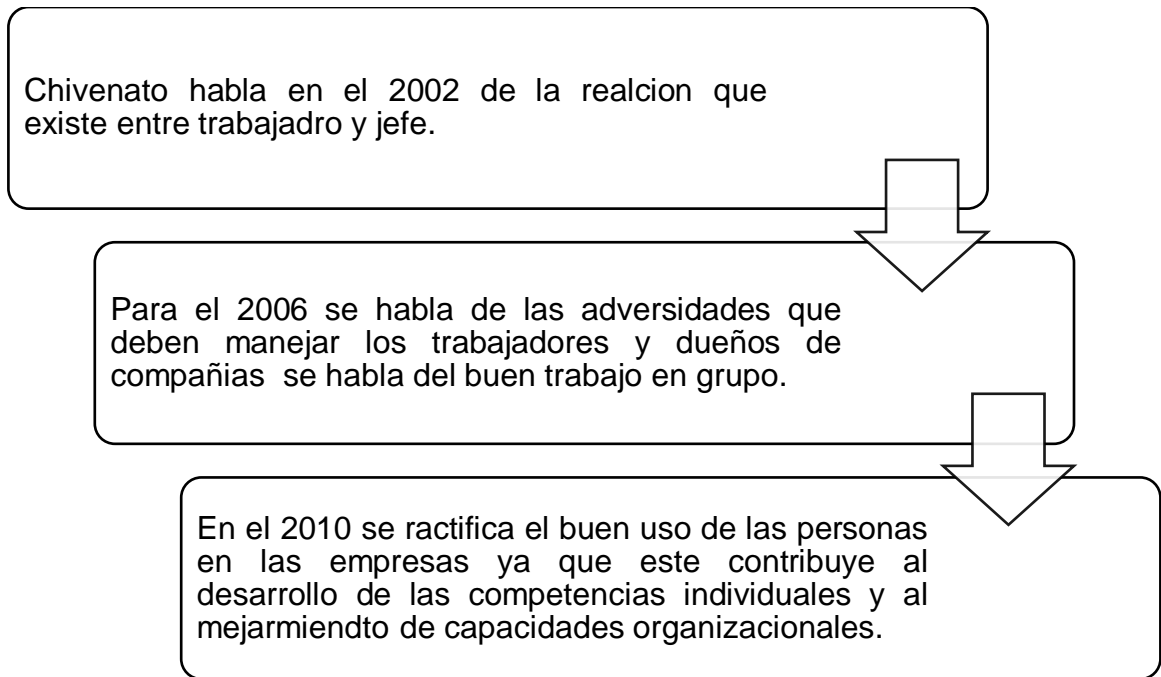
La competitividad organizacional, nace de la idea de querer ofrecer un producto o bien y obtener lucro a partir de ello siempre manteniendo el mejor reconocimiento ante los clientes, pero el constante crecimiento de la facilidad de comunicación y del avance tecnológico hace que para las personas sea muchísimo más fácil adquirir diferentes productos de diferentes partes del mundo por lo que ya no sirve que las compañías tengan las mejores tecnologías y deben buscar nuevas maneras de mantenerse competitivos y resaltar ante las demás empresas, la relación entre competitividad y talento humano sigue siendo ampliamente estudiado ya que las personas, las empresas y el entorno se encuentran en un constante cambio.

Para Chiavenato² es un autor bastante reconocido en el área del talento humano y en una breve línea del tiempo se resumirá los aspectos importantes dados por dichos autores.

² CHIAVENATO, Idalberto, Gestión del talento humano. [Google Academico]. Bogotá: Mc Graw Hill. 2009. ISBN 978-970-10-7340-7. [Consultado 20, agosto. 2018]. Archivo pdf. Disponible en: <http://www.facso.unsj.edu.ar/catedras/ciencias-economicas/administracion-de-personal-l/documentos/chiavena.pdf>

Alles³ también muestra ser una autora muy reconocida en esta área y algunas de sus ideas se muestran en la siguiente línea del tiempo.

Figura 1. Datos relevantes entre la relación de competitividad y talento humano



Fuente: Autor

³ ALLES, Martha. Dirección estrategia de recursos humanos: Gestión por competencias. [Google]. Buenos Aires. Granica 2008. ISBN: 978-950-641-490-0. Archivo pdf. Disponible en: <https://gestiondeltalentohumano.files.wordpress.com/2013/11/direccic3b3n-estratic3a9gica-de-recursos-humanos-gestic3b3n-por-competencias-casos-martha-alles.pdf>

DELIMITACIÓN

El estudio se centrará en la relación que existe entre la competitividad a través de la implementación del área de gestión de talento humano técnicamente establecida, mediante la elaboración del marco teórico conceptual.

Se basará en artículos, tesis o conferencias que se han publicado desde el año 2000. Se toma en cuenta este rango de tiempo ya que la globalización actual ha tomado fuerza desde ese momento y ese fenómeno es él que ha hecho que la relación entre la gerencia del talento del talento humano y la competitividad organizacional se más estudiada. El documento será meramente teórico y si se encuentra información relevante precedente será por su relevancia.

1. MARCO TEÓRICO

1.1 TALENTO HUMANO

Durante varios años hemos estado escuchando que dentro de las empresas hay un área que se denomina recursos humanos o de talento humano, en esta área este departamento ha ido evolucionando al pasar de los años debido a los constantes cambios que se evidencian dentro de las empresas y en su entorno. Esta área es conocida por ser la que administra y maneja a las personas que están dentro de las empresas, este es el prestador de servicios de reclutamiento, selección, entrenamiento, capacitación, retención de personal, higiene y salud y seguridad en el trabajo, también es el que se asegura del seguimiento de las personas, es decir, si los trabajadores están haciendo bien sus labores o si están fallando en ciertas cosas y para así poder ofrecer las medidas correctivas o también dan las medidas preventivas para evitar errores y ofrecer siempre la mejor calidad.

Antes el manejo del talento humano funcionaba de una manera jerárquica dentro de las empresas, es decir, el jefe mandaba y todos los demás hacían caso sin desobedecer y poder dar sus opiniones. En ese momento los trabajadores se veían más como pequeñas hormigas, obreros que hacen su labor diariamente con todo el esfuerzo sin mirar a quien, y sin necesidad de comunicación con su hormiga reina, a medida que el tiempo avanza ha hecho que la opinión de los trabajadores sea tomada con mayor seriedad y estos puedan ser parte del cambio.

Actualmente el manejo del personal es tomado con mayor seriedad y es mucho más investigado que antes, en este momento la gestión del talento humano se ve como la mejor manera de manejar el capital más importante que tiene una empresa, que son sus empleados, aprender a manejar sus capacidades individuales para hacer un equipo de trabajo lo suficientemente hábil para innovar, optimizar los procesos internos y así fortalecer las empresas. Y es que las organizaciones son sus empleados y sin ellos no serían nada, en esto se basa el principio de la gestión del talento humano. Es entender que los empleados son la base de las empresas y que sin esta base no tienen la capacidad de competir en la actualidad del mundo, donde no basta tener las nuevas maquinarias o un buen producto.

Las personas que gestionen el talento humano dentro de las empresas deben tener muy claro las metas organizacionales de la empresa para poder controlar los tres pasos importantes para la mejor obtención de los mejores trabajadores, estos tres pasos son la selección, la capacitación y la retención de los trabajadores.

1.2 COMPETITIVIDAD

Como se ha mencionado anteriormente la competencia entre los seres humanos es algo que ha existido desde siempre y es lo que nos ha hecho avanzar en cualquier área en la que nos desempeñemos. Esta competencia, estas ganas de ser los mejores claramente se extiende a las empresas, es decir, la competitividad empresarial nace de las ganas de querer sobresalir y de las ambiciones de querer ser los mejores ante los competidores.

La razón por la cual la competitividad organizacional existe es por la necesidad que tienen las organizaciones por mantener a sus clientes, su buen nombre y siempre estar vigente y ser reconocidos en sus actividades, pero antes de que una empresa piense en ser competitiva por la tecnología que tenga o por el producto que ofrezca esta debe plantearse bien desde el principio cuáles son sus misiones, visiones, objetivos, debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas para que si una empresa sabe de dónde viene va a tener mayor facilidad de saber a dónde va. La competitividad es lo que le da a una empresa la capacidad de adaptarse a cualquier circunstancia que pase.

1.3 LA UNIÓN ENTRE EL TALENTO HUMANO Y LA COMPETITIVIDAD

La importancia del talento humano radica en que si una empresa tiene los mejores empleados está será más competitiva, ya que si, una persona está feliz en su medio y tiene un buen sentido de pertenencia, el hará mejor su trabajo por lo tanto optimizara su proceso, su producto o servicio tendrá mucho mejor calidad y se innovara para mantener y atraer clientes En conclusión si un empleado está feliz con su empresa, está tendrá la capacidad de sobresalir ante las demás obteniendo una ventaja diferente. Algo que también hace que el manejo del talento humano sea importante en la actualidad es la globalización ya que las empresas necesitan de nuevas ventajas competitivas y no hay nada mejor que aprovechar algo que ya está dentro de la empresa como lo es su propio personal.

Para que una empresa sea más competitiva desde un punto de vista del manejo del talento humano, es necesario que ellos muestren el compromiso frente a los objetivos de la empresa y que también tengan la capacidad de adaptarse a las adversidades.

2. DISEÑO METODOLÓGICO

El presente documento se hará de manera descriptiva y únicamente teórica, con el fin de alcanzar los objetivos propuestos y obtener el mejor entendimiento del tema se hará una investigación profunda de libros, artículos, foros, videos, tesis y revistas. Todo esto se hará con el apoyo de las páginas web que ofrece la Fundación de Universidad de América, se utilizará páginas de apoyo como gestionhumana.com y Google académico. Al utilizar estas diferentes fuentes e apoyo se garantiza un amplio repertorio de información sobre el talento humano y la competitividad organizacional.

Como se mencionó anteriormente el rango de tiempo se hará dentro de los últimos 19 años, ya que desde el año 2000 se ve un cambio grande respecto a la globalización que afecta a las organizaciones actuales.

3. ASPECTOS QUÉ HACEN A UNA ORGANIZACIÓN COMPETITIVA.

Las empresas son instituciones que prestan servicios, bienes u ofrecen productos que se obtienen a partir de recursos materiales o humanos. Una organización o empresa en Colombia está clasificada, *según su tamaño*, es decir por la cantidad de empleados que tiene; puede ser pequeña, mediana o grande empresa, estas también son divididas por el sector en el cual se desarrollan ya sea, por ejemplo, en un sector industrial, agrario o de transporte, además también son clasificada según la composición del capital, es decir, si es empresa privada o del estado o mixta. Y de esta manera entran muchos más factores que caracterizan a las organizaciones a nivel nacional e incluso a nivel internacional.

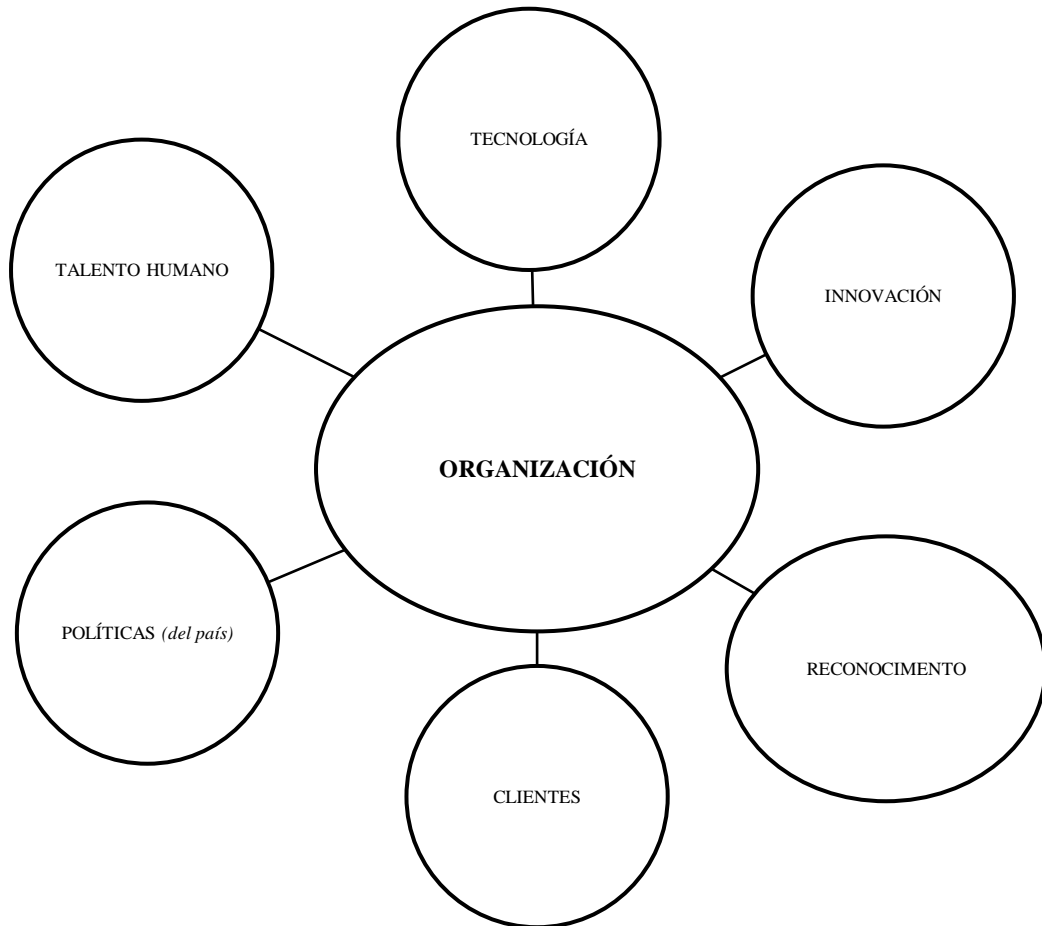
Ya teniendo un poco claro cómo se pueden dividir las empresas nos enfocaremos cómo las organizaciones son competitivas a nivel local, regional, nacional e internacionalmente.

Inicialmente se expondrá lo que una empresa debe tener para ser competitiva, lo que básicamente debe tener para poder competir frente al mercado sin importar si es en una pequeña o grande empresa. El musculo financiero es importante y esencial, el poder económico que tiene una empresa, los activos, los pasivos, los ingresos y egresos de una compañía son algo primordial, tener la capacidad de ganar más de lo que se invierte es algo invaluable y necesario para poder mantener a flote cualquier empresa y es que sin un buen manejo del dinero una empresa no sobrevivirá. Además de tener el dinero es necesario tener un producto, un producto que las personas necesiten o que sea lo suficientemente innovador para generar una necesidad *imaginaria* en el comprador. Ya teniendo un producto o servicio se necesita de un buen marketing, para poder competir frente a las demás compañías y para ser reconocidos con buena propaganda obteniendo buena imagen entre los consumidores y de esta manera mantenerse a la vanguardia, además de buena tecnología para ofrecer productos de la mejor calidad y con las mejores características. Una empresa debe tener la capacidad de adaptarse al cambio para poder ser competitiva en la actualidad.

En conclusión, para generar competitividad una empresa debe tener la capacidad de mantenerse vigente al pasar del tiempo, es decir, tener un buen capital, buenos ingresos, pocos egresos, un buen producto, buenas tecnología e infraestructura, un excelente marketing para sí tener reconocimiento entre los clientes y siempre tener la capacidad y habilidad de innovar. Es bastante claro que también influye las políticas y el marco legal donde se encuentre la organización y este dependerá exclusivamente del país en el que se localice la empresa y por último es de suma importancia tener en cuenta los que conforman la empresa; sus empleados y es que realmente no existe ninguna compañía que no tenga ni un solo trabajador y que sin

ningún trabajador no hay que maneje la tecnología o haga los estudios de marketing o esté en una constante innovación del producto.

Figura 2. Aspectos Importantes en una Organización.



Fuente: Autor.

Asimismo, es necesario saber que una empresa no se mantiene vigente únicamente mediante buena tecnología, innovación, reconocimiento, etc. Si no que está también debe tener muy bien planteados los objetivos de largo, mediano y corto plazo, que todos los integrantes de la empresa deben tener muy claro cuál es la misión, visión, principios y valores que la empresa se propuso desde el principio. Además de que también es necesario el estudio constante de las debilidades, oportunidades, las fortalezas y amenazas de la empresa para que tenga la habilidad de desempeñarse de la mejor manera y tener ventajas competitivas.

Una empresa debe plantearse cuáles son sus metas para así poder plantearse pequeños objetivos para poder cumplir la gran meta que se propuso desde el principio y además de que es necesario saber cuál es su labor dentro del mercado, para que de esta manera los trabajadores tengan claro sus funciones. La misión, visión, objetivos, principios deben considerarse como los pilares de una empresa, ya que estos son los que le dan sentido, dan el por qué y para qué se fundó y empezó desde un principio la organización. Y acá volvemos a encontrarnos con la idea de que nada sirve tener buenas metas u objetivos planteados si no existe un buen personal que los implemente y desarrolle.

Por lo tanto, para que una empresa sea competitiva ante las demás debe tener una buena y excelente combinación de todo: buena tecnología, infraestructura, misión, visión, objetivos, capital y sobretodo gente que le ponga el alma y compromiso por salir adelante y dar lo mejor de sí día a día, siempre aportando con calidad, eficiencia e innovación

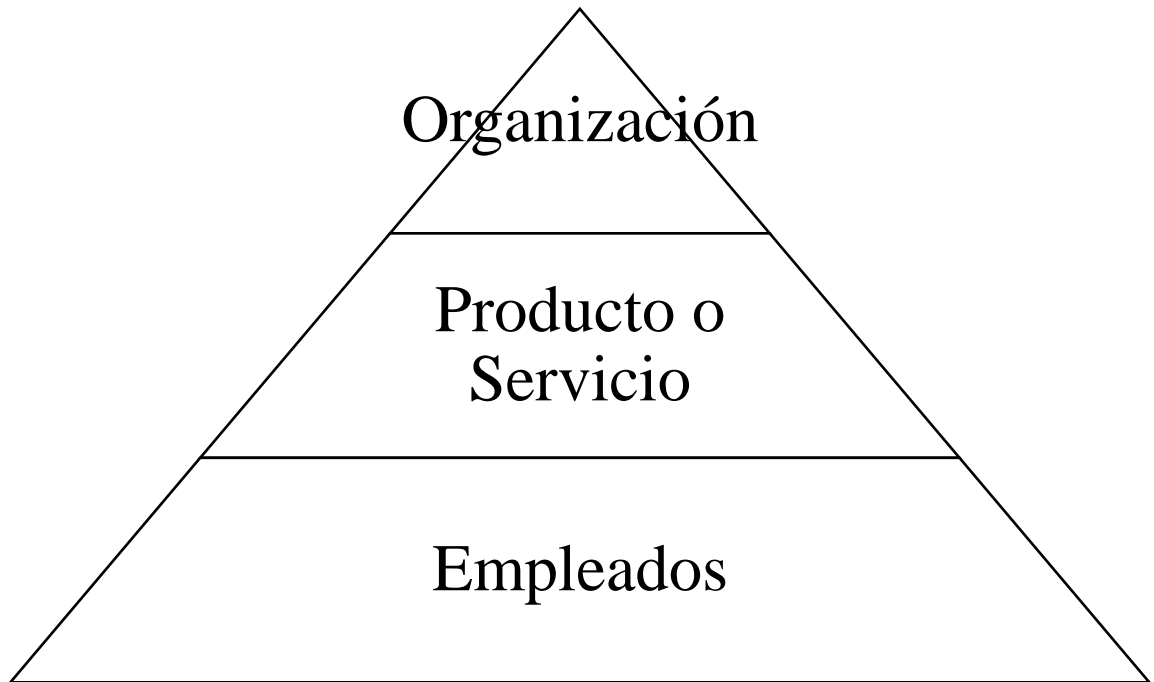
4. COMPETITIVIDAD Y GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO.

La competitividad es la capacidad de mantenerse vigente al pasar del tiempo. La competitividad organizacional es la capacidad de sobresalir ante las demás empresas, manteniendo una posición de reconocimiento, una innovación constantemente y un poder económico. La competencia entre *rivales* es algo vital para el mundo, sin la capacidad de competir no existiría la necesidad de crecer, innovar y querer mejorar. Seríamos una sociedad estancada, que no le interesaría saber o hacer algo más, lo seres humanos sin la necesidad de competir entre ellos mismos no tendrían personas sobresalientes en deportes, artes, ciencias, conocimientos o en negocios. Por esto mismo la competencia entre organizaciones es supremamente necesaria, esto hace que siempre se esté buscando mejorar los productos, que se esté prestando el mejor servicio posible, que se esté en la constante búsqueda de la perfección y de poder destacar ante los demás.

El talento humano es la manera correcta de manejar al personal para obtener siempre los mejores resultados, es decir, tener un buen control sobre todas las áreas que confieren a los empleados. Esta área es la base de una organización, sus empleados son los que dan sus esfuerzos, conocimientos, dedicación y compromiso a diario para así poder ofrecer un producto de calidad y que además sea rentable para la empresa, también son ellos los que aportan la innovación para que la empresa se mantenga vigente y se mantenga siendo la numero uno.

Además de conseguir remuneración por la realización de una labor una persona también trabaja con el fin de obtener conocimientos o experiencia para avanzar en su profesión. Darle al empleado la capacidad de crecer personalmente y laboralmente hará que se aumente su rendimiento y su necesidad de mejorar, por esto mismo es necesario entender que hay que enfocarse en las personas, hay que enfocarse en un bien individual que impulsará a un bien general para la empresa.

Figura 3. La base de las organizaciones.



Fuente: Autor

Cómo se mencionó anteriormente no existe ni una sola empresa que funcione o trabaje sin un solo empleado y está es la realidad. Para aumentar y mejorar la competitividad organizacional se debe hacer un buen uso del principal capital que tiene la empresa; sus trabajadores.

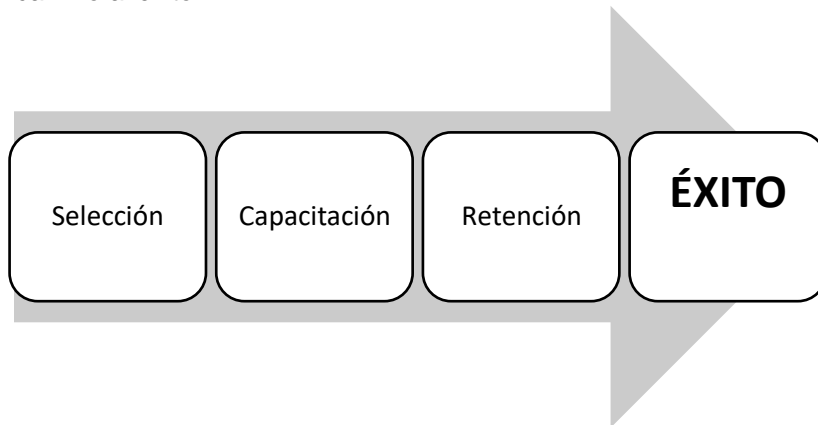
Actualmente en este mundo globalizado, todo es de fácil acceso, estamos en la era de la información, la era dónde la tecnología hace más fácil la comunicación, la compra de productos sin necesidad de salir de la comodidad de tu hogar, la era donde se facilita la comparación de productos ya sea por calidad o por precio. Y es que ya no basta que las empresas estén en la vanguardia con las mejores máquinas de producción o que tengan el mejor marketing. Esto no mantiene la fidelidad de los clientes, ellos ya tienen la facilidad de buscar lo que quieran, literalmente tienen el mundo en sus manos y por eso es necesario la búsqueda de nuevas ventajas competitivas, que le den algo extra a la empresa para resaltar y sobresalir ante las demás.

Hay que plantearse la situación donde usted está apunto de adquirir unos zapatos y tiene la facilidad de hacerlo desde su casa e igualmente tiene la oportunidad de buscar en diferentes proveedores nacionales e internacionales gracias al internet y

de esta manera tiene la capacidad de realizar compras con mayor facilidad y además puede leer comentarios respecto al producto y respecto a cómo se desempeña la empresa y todo esto puede hacerlo desde su sofá, sin la necesidad de trasladarse de su hogar, a los pocos días su compra está en la puerta de su casa. Mientras tanto el proveedor local perdió un cliente habitual, lo perdió por una empresa que se encuentra a kilómetros de distancia, lo perdió por la facilidad de comunicación que da la tecnología y probablemente ese producto ni sea mejor ni sea más barato, probablemente el producto local sea mejor manufacturado y tenga muchísima mejor calidad. Es por esto que las empresas deben utilizar de mejor manera a sus empleados, así obtener una ventaja que les permita competir globalmente.

Una excelente manera de agregarle valor a una organización es mediante el correcto manejo del talento humano, es decir, seleccionar, capacitar y retener a los mejores. Y es que el éxito va de la mano del buen manejo del talento humano, las personas son las que conforman a ese sistema llamado organización.

Figura 4. El camino al éxito.



Fuente: Autor.

El correcto reclutamiento del personal puede ahorrar un buen dinero, todo el proceso de selección de talento es largo y dispendioso, pero es necesario. A un empresario le cuesta más contratar a un mal trabajador que cometa errores constantemente y al poco tiempo se vaya y toda la inversión en él se dé por perdida, por esto mismo es mucho mejor la inversión en un buen programa de reclutamiento. La capacitación también es de suma importancia, desarrollar y optimizar a los talentos asegurará que su rendimiento mejore y esté de cada día den más de sí. Por último, es necesario buscar la felicidad del trabajador para que este se quede en la empresa y además haga su trabajo de manera más eficiente

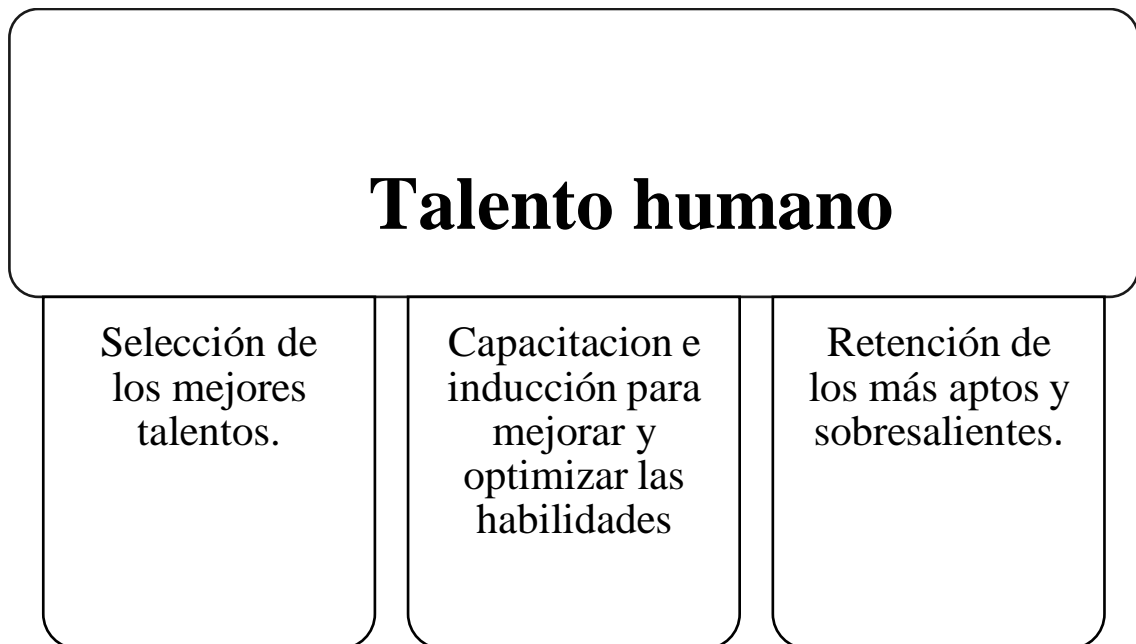
Que exista un aprendizaje continuo hace que siempre se esté innovando, lo cual genera un buen producto y así se mantiene un buen nivel de clientes. Por ejemplo, la compañía Apple está constantemente sacando celulares inteligentes y sus clientes son fieles a ellos y todo se debe a la continua innovación en sus productos. La competitividad y el talento humano son dos conceptos que tienen que ir de la mano en este mundo actual, la capacidad de utilizar los empleados no solo como hormigas trabajadoras sino también como aliados en el crecimiento de la empresa es vital para sobrevivir en este mundo despiadado que no deja de crecer y de cambiar rápidamente.

5. PRACTICAS DEL TALENTO HUMANO PARA ASEGURAR UNA COMPETENCIA.

La competitividad estratégica se basa en la idea de aprovechar todos los recursos de la empresa para hacerse más reconocidos. Y el recurso en el cual se enfoca esta investigación son las personas. Las personas son el componente más importante para la empresa, son un pedazo de carbón que si se les aplica la presión y temperatura adecuada se terminaran convirtiendo en brillantes diamantes, es decir, si las personas se le dan el apoyo, acompañamiento, formación y entrenamiento necesario estas se volverán en importantes aliados en el crecimiento de la compañía. Aliados que si se les da el reconocimiento adecuado estarán ayudando en la constante creación de soluciones.

Se ha mencionado varias veces los tres pilares del talento humano, estos son la selección, capacitación y retención. Se explicarán cuáles son las razones por lo que estos tres procesos son tan importantes en la constante búsqueda de una competitividad estratégica a base de una buena gerencia del talento humano. Y es que no hay nada mejor que aprovechar a los propios trabajadores para conseguir una competitividad estratégica.

Figura 5. Pilares del talento humano.



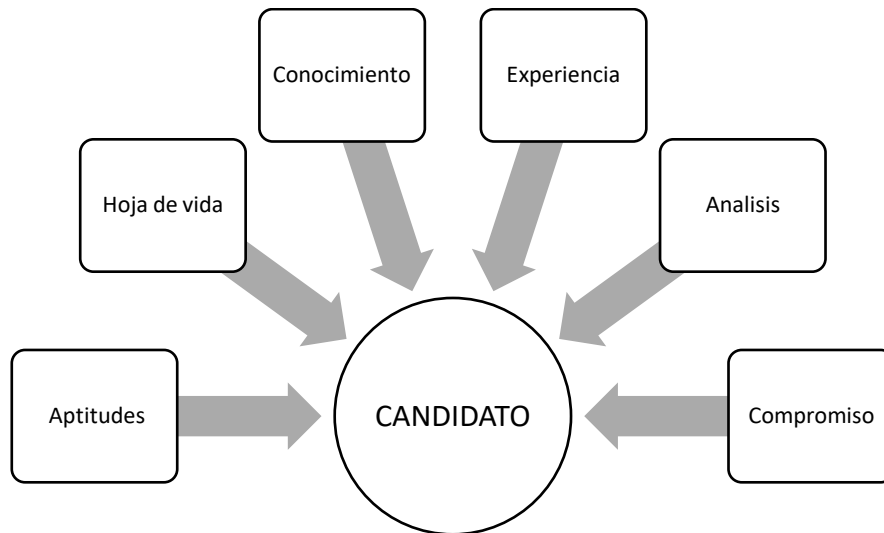
Fuente: Autor

La selección es la parte más significativa de todo el proceso, ya que de esta parte es dónde se escogen los talentos que van a ser la base primordial de la organización y si esta parte no está bien organizada causaría pérdida no solo en tiempo si no también económica para la empresa, por esto mismo es realmente importante tener este aspecto muy bien constituido y planeado, es necesario tener claro cuáles son las necesidades de la empresa al contratar, es decir, saber cuáles son las características, aptitudes, experiencia y capacidades que los candidatos deben tener para poder postularse y para ser seleccionados para ser parte de la empresa.

Las tareas que deben tener el reclutador deben ser bastante claras, como se mencionó anteriormente esta parte debe estar muy bien planteada, se debe saber bien el perfil del puesto disponible, se debe saber con bastante claridad cuáles van a ser las tareas a desarrollar, cuál debe ser el nivel de experiencia y conocimiento, se debe también tener bastante claro cuál va a ser el salario a ofrecer, así de esta manera no se hace perder el tiempo de los candidatos pues algo que siempre se debe tener muy claro es que los postulantes son seres humanos son individuos que tiene cosas que hacer, que tienen esperanzas y sueños y una empresa no se debe aprovechar de las posibles necesidades que tienen las personas, por esto se debe ser muy claros desde el principio evitando generar falsas expectativas. Un reclutador previamente a la entrevista debe estudiar muy bien las hojas de vida para así evitar preguntar cosas que ya están indicadas en la hoja de vida, es decir, preguntar cuál es la experiencia o dónde vive o qué estudió la persona, realmente está de más, esas son cosas que ya se saben y además no saca de la zona de confort al candidato y así no se verá realmente aspectos importantes de la persona que se está entrevistando.

Es sumamente necesario evitar preguntas comunes, preguntas las cuales las personas ya tienen tiempo para preparar las respuestas, es decir, preguntas sobre debilidades o fortalezas ya están fuera del libreto, estas ya son tan conocidas por los trabajadores que ya todo tienen la respuesta memorizada y no se muestran como realmente son.

Figura 6. Características de un buen candidato.



Fuente: Autor.

Y es que es muy importante que desde el momento que se empiece el proceso de selección de personal el reclutador debe tener muy claro cuáles son las características que quieren.

Para tener un buen proceso de selección también es necesario el uso del networking, de portales web y diferentes tipos de tecnología ya que estas hacen parte del mundo actual y es algo que realmente facilitaría la búsqueda de candidatos. Igualmente, se debe buscar hacer el proceso en un buen ambiente, tranquilo tanto para el postulante como para el reclutador, se debe tener claro el tiempo en que se va a desarrollar la entrevista y dichos exámenes como los psicotécnicos o de habilidades, ya que hay ocasiones donde algunas entrevistas se demoran varias horas sin tomar en cuenta el tiempo de aspirante. Se debe ser siempre muy claros con la información.

En resumen, en la parte de selección se debe tener muy bien planteado lo que se necesita para poder obtener los mejores resultados para la empresa y de esta manera poder encontrar talento poco a común que aportara siempre para el constante crecimiento de la empresa y con una persistente innovación.

Una vez escogida la mejor persona para desarrollar una labor determinada se debe procurar el constante crecimiento de la persona dentro de la empresa, es decir, día a día esforzarse por que el empleado sea cada vez más útil, más competente en su labor. La capacitación consiste en perfeccionar las habilidades del trabajador enfocándose en las necesidades de la organización, ya teniendo un poco más claro el concepto se entiende la importancia de este pilar en el talento humano y en la competitividad organizacional.

Para seleccionar la mejor capacitación se debe tener en cuenta que sección de la industria se va a capacitar, es decir, si estamos dentro de una industria alimenticia pues claramente las capacitaciones estarán dirigidas a la manipulación de alimentos, a la calidad del producto, a las buenas prácticas de inocuidad, etc. O si estamos dentro de una empresa de maquinaria las capacitaciones estarán más enfocada hacia el correcto manejo de las maquinas, también sobre el mantenimiento de ciertas maquinas o sobre seguridad y salud en el trabajo, etc. Las capacitaciones también dependen de la misión y visión que tenga propuesta la empresa desde el principio ya que si no se tiene claro a dónde quiere llegar la empresa o en que se está enfocando de nada sirve capacitación porque si no se sabe de dónde se viene mucho menos se sabrá a donde se va.

Las capacitaciones son utilizadas para promover el conocimiento y de esta manera aumentar la productividad y rendimiento dentro de los procesos, esta es la razón por la cual es tan importante el control y capacitación del personal.

Y es que la capacitación es enseñar a las personas como mejorar sus procesos, como optimizar las técnicas de manufactura o como mantener la calidad del servicio o producto que se esté elaborando, la capacitación es educar a las personas para una continua mejora organizacional.

Siliceo Sobre la capacitación afirma que:

Dos puntos básicos destacan en el concepto de capacitación, a saber:

- a) Las organizaciones en general deben dar las bases para que sus colaboradores tengan la preparación necesaria y especializada que les permitan enfrentarse en las mejores condiciones a su tarea diaria.
- b) No existe mejor medio que la capacitación para alcanzar altos niveles de motivación, productividad, integración, compromiso y solidaridad en el personal de una organización.⁴

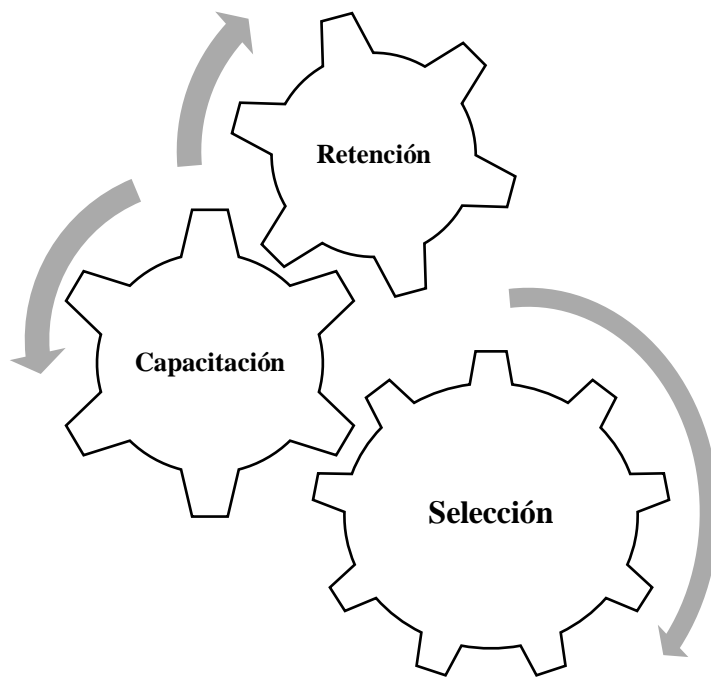
Retomando la idea de la mejor manera para que siempre se obtengan los mejores resultados es prestarles la mejor preparación a los empleados, de esta manera se estará disponiendo a los empleados para cualquier circunstancia o problema que

⁴ SILICEO, Alfonso. Capacitación y desarrollo del personal [Google Academico]. México: Editorial LIMUSA S.A. 2004. P 20-25. ISBN 968-18-6386-0. [Consultado 15, enero. 2019]

puede haber en el futuro y además se están enseñando para que cotidianamente tengan las mejores capacidades de solución de problemas, aporten a la innovación del procesos, optimicen el tiempo y se sientan motivados y comprometidos realizando sus tareas o labores diarias y esto nos lleva al tercer pilar de los recursos humanos, la retención.

Al mantener a los operarios o trabajadores motivados se asegurará su pertenencia dentro de la empresa por mucho tiempo y es eso lo que realmente se está buscando, que los talentos poco comunes y extraordinarios se queden dentro de la empresa ayudándola a crecer y mantenerse dentro de las favoritas o más reconocida entre los usuarios o clientes.

Figura 7. Talento humano como un reloj.



Fuente: Autor.

Para asegurar una competitividad es necesario seleccionar talento fuera de lo común, sobresaliente y destacado que se sienta parte de la organización y sienta un amor propio por la empresa, que esté siempre en la búsqueda de mejorar e innovar y que además se sienta feliz y reconocido dentro de la empresa para que de esta manera quiera quedarse ahí y crecer junto a la empresa, demostrando responsabilidad y compromiso.

Estos tres pilares deben trabajar como los mecanismos de los relojes, deben estar bien planeados y conectados entre ellos. Es necesario que los tres estén bien controlados porque si alguno de ellos falla sencillamente no habrá valido la pena el esfuerzo y seguimiento de los otros dos mecanismos, ya que como en un reloj, si alguna unidad no funciona pues todo el reloj se detiene y deja de funcionar. El mafeo de talento humano debe hacerse con mucho cuidado y con bastante planeación pata asegurar la competitividad que busca la empresa.

6. CONCLUSIONES

Para que una empresa sea competitiva debe tener la capacidad de mantenerse bajo el reconocimiento de los clientes y mantenerse su imagen y rendimiento económico constante o en aumento al pasar de los años. Uno de los principales aspectos que debe tener una empresa para ser competitiva es la capacidad de transferir y aumentar los conocimientos y habilidades que tiene cada empleado de la empresa, para que este de lo mejor de sí todos los días y de esta manera optimizar y mejorar sus trabajos, los productos y bienes de la empresa y asimismo mejorando a la empresa. Lo que hace competitiva a una empresa es su capacidad de adaptarse a las adversidades que van saliendo al pasar de los días debido a la globalización. Otro aspecto que debe tener una empresa para ser competitiva es la habilidad de manejar y analizar muy bien la información, es decir, la información que se maneja internamente como la información del entorno para estar siempre preparados a los cambios que puede haber.

Una manera adecuada de aumentar el reconociendo y el valor de una empresa es mediante el buen uso del talento humano. Se ha demostrado que si una persona está feliz con lo que hace es más productiva y eficiente en sus labores y si el proceso es más eficiente pues el producto o el servicio tendrá mayor calidad por lo tanto se podrá asegurar que las organizaciones sean reconocidas por su innovación, calidad y efectividad al prestar o dar un producto.

Para asegurar la mejor gestión del talento humano se debe tener en cuenta las tres pilares, la selección del personal, su capacitación y su retención, La selección es la parte más importante ya que es donde se escogen los talentos que están son fuera de lo común y los que se van a desempeñar de la mejor manera en el puesto, la capacitación sirve para mejorar las habilidades y las destrezas que tiene el personal ya seleccionado y por ultimo queda la retención del mejor personal para seguir manejándolo de la mejor manera creando siempre una ventaja competitiva.

BIBLIOGRAFIA

ALLES, Martha. Dirección estrategia de recursos humanos: Gestión por competencias. [Google]. Buenos Aires. Granica 2008. ISBN: 978-950-641-490-0. [Consultado 18, septiembre. 2018]. Archivo pdf. Disponible en: <https://jgestiondeltalentohumano.files.wordpress.com/2013/11/direccic3b3n-estratic3a9gica-de-recursos-humanos-gestic3b3n-por-competencias-casos-martha-alles.pdf>

Batarlienė, N., Čižiūnienė, K., Vaičiūtė, K., Šapalaitė, I., & Jarašūnienė, A. The impact of human resource management on the competitiveness of transport companies. 2017. En Science Direct. [Consultado el 15 de diciembre 2018]. Disponible en <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877705817318866>

CONSULTORIO DE COMERCIO EXTERIOR. Competitividad en las empresas. 2009. [Consultado 18, septiembre. 2018]. En: icesi Disponible en: <http://www.icesi.edu.co/blogs/icecomex/2009/02/10/competitividad-en-las-empresas/>

CHIAVENATO, Idalberto, Gestión del talento humano. [Google Academico]. Bogotá: Mc Graw Hill. 2009. ISBN 978-970-10-7340-7. [Consultado 20, agosto. 2018]. Archivo pdf. Disponible en: <http://www.facso.unsj.edu.ar/catedras/ciencias-economicas/administracion-de-personal-l/documentos/chiavena.pdf>

ED economía Digital. Claves para determinar si una empresa es competitiva. Barcelona. 2018. [Consultado el 24 de enero 2019]. Disponible en: https://www.economiadigital.es/directivos-y-empresas/como-saber-si-una-empresa-es-competitiva_585899_102.html

Encolombia. Definición y clasificación por tipo de empresa, negocios. Colombia. 2013. [Consultado el día 20 de noviembre 2018]. Disponible en: <https://encolombia.com/economia/empresas/definicionyclasificaciondelaempresa/>

Espinosa, Roberto. Cómo definir misión, visión y valores, en la empresa. 2012. [Consultado el día 20 de noviembre 2018]. Disponible en: <https://robertoespinosa.es/2012/10/14/como-definir-mision-vision-y-valores-en-la-empresa/>

Gestionhumana.com. 9 programas para el desarrollo del talento en la organización. 2014. [Consultado el día 10 de diciembre 2018].

Disponibile en:
http://www.gestionhumana.com/gh4/BancoConocimiento/9/9_programas_para_talento/9_programas_para_talento.asp

Gestionhumana.com. Estrategia de sucesión: ¿El talento que tengo en la banca está listo para ser titular? 2014. [Consultado el día 20 de noviembre 2018].

Disponibile en:
http://www.gestionhumana.com/gh4/BancoConocimiento/E/el_talento_que_tengo_en_la_banca_esta_listo_para_ser_titular/el_talento_que_tengo_en_la_banca_esta_listo_para_ser_titular.asp

Gestionhumana.com. Retos que enfrenta la selección de talentos. 2014. [Consultado el día 20 de enero 2019].

Disponibile en:
http://www.gestionhumana.com/gh4/BancoConocimiento/R/retos_que_enfrenta_la_seleccion_de_talentos/retos_que_enfrenta_la_seleccion_de_talentos.asp

Gestionhumana.com. Cómo ser un reclutador efectivo y encontrar al candidato ideal. 2015. [Consultado el día 18 de enero 2019].

Disponibile en:
http://www.gestionhumana.com/gh4/BancoConocimiento/C/como_ser_un_reclutador_efectivo_y_encontrar_al_candidato_ideal/como_ser_un_reclutador_efectivo_y_encontrar_al_candidato_ideal.asp

Gestionhumana.com. Selección: ¿Qué ve un reclutador en la hoja de vida de un candidato? 2015. [Consultado el día 18 de enero 2019].

Disponibile en:
http://www.gestionhumana.com/gh4/BancoConocimiento/Q/que_ve_un_reclutador_en_la_hoja_de_vida_de_un_candidato/que_ve_un_reclutador_en_la_hoja_de_vida_de_un_candidato.asp

Gestionhumana.com. Cómo demostrar el impacto de la capacitación en la mejora del desempeño. 2016. [Consultado el día 10 de enero 2019].

Disponibile en:
http://www.gestionhumana.com/gh4/BancoConocimiento/D/demostracion_desempeno_en_capacitacion/demostracion_desempeno_en_capacitacion.asp

Gestionhumana.com. Estrategias de selección y atracción de talentos para el 2018. 2017 [Consultado el día 22 de enero 2019].

Disponibile en:
http://www.gestionhumana.com/gh4/BancoConocimiento/S/strategy_day_seleccion_2018/strategy_day_seleccion_2018.asp

Gestionhumana.com. Tendencias globales 2018 para la competitividad de talentos. 2018. [Consultado el día 10 de enero 2019].

Disponibile en:
http://www.gestionhumana.com/gh4/BancoConocimiento/A/adecco_competitividad_gtci/adecco_competitividad_gtci.asp

Gestionhumana.com & Human Factor Consulting. Atracción y fidelización de talento: ¿Cómo está compuesta su canasta de beneficios? 2016. [Consultado el día 07 de enero 2019]. Disponible en: http://www.gestionhumana.com/gh4/BancoConocimiento/A/atraccion_y_fidelizacion_de_talento/atraccion_y_fidelizacion_de_talento.asp

Jiménez Ramírez, M. H. Modelo de competitividad empresarial. 2006. [Consultado el día 07 de enero 2019] umbral científico, Archivo PDF. Disponible en: <http://dialnet.unirioja.es/servlet/oaiart?codigo=2263196>

Pardo, Claudia. Gestión del talento humano basada en competencias: Cualificando el potencial humano para lograr el éxito empresarial. 2006. [Consultado el día 07 de febrero 2019] Disponible en: https://www.academia.edu/7791840/GESTI%C3%93N_DEL_TALENTO_HUMANO_BASADA_EN_COMPETENCIAS_CUALIFICANDO_EL_POTENCIAL_HUMANO_PARA_LOGRAR_EL_%C3%89XITO_EMPRESARIAL

Ramírez, A. La globalización y el impacto en el mundo empresarial. 2012. [Consultado el día 10 de febrero 2019] Disponible en: <https://www.americaeconomia.com/negocios-industrias/la-globalizacion-y-el-impacto-en-el-mundo-empresarial>

SILICEO, Alfonso. Capacitación y desarrollo del personal [Google Academico]. México: Editorial LIMUSA S.A. 2004. P 20-25. ISBN 968-18-6386-0. . [Consultado 15, enero. 2019]

Zapata Javier. Metodologías activas, un aprendizaje desde el hacer. 2015. [Consultado el día 10 de febrero 2019] Disponible en: http://www.gestionhumana.com/gh4/BancoConocimiento/M/metodologias_activas_de_aprendizaje_dos/metodologias_activas_de_aprendizaje_dos.asp

Zàrate, M. V. La competitividad y el talento humano. 2009. [Consultado el día 4 de febrero 2019] Disponible en: <http://revistas.ustatunja.edu.co/index.php/ivestigium/article/view/94>