

**LA COMPETITIVIDAD ORGANIZACIONAL EN LA GERENCIA ESTRATÉGICA
DEL TALENTO HUMANO**

DORIAN RICARDO ORTIZ CABRERA

**FUNDACIÓN UNIVERSIDAD DE AMÉRICA
FACULTAD DE EDUCACIÓN PERMANENTE Y AVANZADA
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE TALENTO HUMANO
BOGOTÁ D.C.
2020.**

**LA COMPETITIVIDAD ORGANIZACIONAL EN LA GERENCIA ESTRATÉGICA
DEL TALENTO HUMANO**

DORIAN RICARDO ORTIZ CABRERA

**Trabajo de Grado, para optar por el título de
Especialista en Gerencia del Talento Humano**

**Orientador(a)
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.
2020.**

NOTA DE ACEPTACIÓN

Firma Director Especialización

Firma Calificador

Bogotá, D.C. Febrero de 2020

DIRECTIVAS DE LA UNIVERSIDAD

Presidente de la Universidad y Rector del claustro

Dr. Mario Posada García Peña

Vicerrector de Desarrollo y Recursos Humanos

Dr. Luis Jaime Posada García Peña

Vicerrectora Académica y de Posgrado

Dra. Ana Josefía Herrera Vargas

Secretario General

Dra. Alexandra Mejía Guzmán

Decano Facultad de Educación Permanente y Avanzada

Dr. Luis Fernando Romero Suarez

Director Especialización en Gerencia del Talento Humano

Dra. María Margarita Romero Archbold

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 documento. Estos corresponden únicamente a los autores.

AGRADECIMIENTOS

Le Agradezco a Dios y a mi familia, especialmente a mis padres Dorian Ortiz Muñoz a Deyci Martina Cabrera Ochoa por brindarme siempre el mejor ejemplo y cariño verdadero dándome la oportunidad de realizarme como profesional, llenándome de integridad, confianza y buenas bases para el futuro, como también a mi abuelita Cecilia Ochoa de Cabrera por siempre tenerme en sus oraciones, y mis amigos que de alguna manera hicieron parte de todo este proceso.

A la Universidad América sede Posgrado, profesores y directivas por brindarme los conocimientos y las bases necesarios para la solidificación de esta monografía y optar por el título de Especialista de Gerencia del Talento Humano.

CONTENIDO

	pág.
INTRODUCCIÓN	14
OBJETIVOS	15
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	16
2. DELIMITACIÓN	17
3. ANTECEDENTES	18
4. JUSTIFICACIÓN	19
5. MARCO TEÓRICO	20
5.1 LA COMPETITIVIDAD ORGANIZACIONAL DE LA GERENCIA DEL TALENTO HUMANO.	20
5.1.1 Factores de la Competitividad Organizacional.	20
5.1.1.1 Factores Internos (Blandos).	21
5.1.1.2 Organización y sistemas.	22
5.1.1.3 Métodos de Trabajo.	22
5.1.1.4 Estilos de Dirección.	23
5.1.1.5 Personas.	23
5.1.2 Factores Externos (Duros).	23
5.1.2.1 Recursos Naturales.	24
5.1.2.2 Ajustes Estructurales.	25
5.1.2.3 Competitividad Y Factores Según Empresarios Del Huila.	25
5.1.3 Tabla de Definiciones Según Empresario Del Huila	27
6. CONCEPTO DE COMPETITIVIDAD ORGANIZACIONAL, A PARTIR DE LAS TEORÍAS DE AUTORES ESPECIALIZADOS.	28
7. VARIABLES QUE AFECTAN LA COMPETITIVIDAD ORGANIZACIONAL.	31
7.1. Clima Organizacional.	31
7.1.1. Variable Estructura.	33
7.1.2. Variable Responsabilidad.	34
7.1.3. Variable Recompensa y Reconocimiento.	34
7.1.4. Variable Riesgo y Toma de Decisiones.	35
7.1.5. Variable de Apoyo.	36
7.1.6. Variable Tolerancia al Conflicto.	37
7.1.2. Escala de LIKERT.	38
7.1.2.1. Variables Causales.	39

7.1.2.2. Variables Intermediarias.	39
7.1.2.3. Variables Finales.	40
7.1.2.3. Tipos De Clima Organizacional.	41
7.1.2.3.1. SISTEMA I: Autoritarismo Explotador.	41
7.1.2.3.2. SISTEMA II: Autoritarismo Paternalista.	42
7.1.2.3.3. SISTEMA III: Consultivo o Participativo.	42
7.1.2.3.4. SISTEMA IV: Participativo En Grupo.	42
8.DETERMINAR CÓMO LA COMPETITIVIDAD ORGANIZACIONAL CONFORMA UNA HERRAMIENTA PARA LA GERENCIA ESTRATÉGICA DEL TALENTO HUMANO.	43
8.1.Definición de estrategia.	43
9.CONCLUSIONES	¡Error! Marcador no definido.
10.RECOMENDACIONES	46
11.BIBLIOGRAFIA	¡Error! Marcador no definido.

LISTA DE GRÁFICOS

pág.

Gráfico 1. Factores Que Intervienen En La Competitividad Organizacional	21
Gráfico 2. Factores Blandos	22
Gráfico 3. Factores Externos (Duros)	24
Gráfico 4. Definición de competitividad y sus factores según empresarios.	27
Gráfico 5. Variables De La Gerencia Estratégica Del Talento Humano	31
Gráfica 6. Variables Del Clima Organizacional	32
Gráfica 7. Variables Del Clima Organizacional	33
Gráfica 8. Variables Según Likert	39
Gráfico 9. El Modelo De La Organización De Likert	40
Gráfica 10. Climas Organizacionales Y Sus Sistemas	41
Gráfico 11. Cuadro de Desarrollo Estratégico del Recurso Humano	44

RESUMEN

Con el presente documento se quiere explicar, la gran importancia que requiere potencializar el capital humano de una empresa mediante un plan estratégico que pueda ayudar a cualquier área de la empresa con la que se esté desarrollando el plan a gestionar, ya que si nos enfocamos en el capital humano podemos tener márgenes mucho más altos de competitividad frente a la competencia.

Esto con el fin de establecer nuevas herramientas para mejorar los procesos en los planes estratégicos ya que estos son los encargados de dirigir la empresa a su mayor productividad logrando un crecimiento continuo, mejorando los planes de acción y decisiones a tomar.

Para lograr la elaboración de este documento se tomó como referencia a autores destacados en el tema y revisión bibliográfica de varias décadas en el pasado para poder entender lo que se necesita y se debe mejorar en la industria para lograr que una compañía sea competitiva en el mercado de hoy en día, evidenciado mejoras en procesos y en el capital humano puesto que estos son puntos clave si hablamos del progreso y competitividad organizacional de la gerencia del talento humano.

Finalmente se quiere llegar a determinar los factores y variables de la gerencia estratégica del talento humano relacionadas con la competitividad organizacional identificando las herramientas que conforma una buena gerencia estratégica del talento humano.

Palabras clave: Capital Humano, Competitividad, Plan Estratégico, Productividad, Gerencia del Talento Humano.

ABSTRACT

With this document we want to explain, the great importance that needs to strengthen the human capital of a company through a strategic plan that can help any area of the company with which the plan to be managed is being developed, since if we focus on Human capital can have much higher margins of competitiveness against competition.

This in order to establish new tools to improve the processes in the strategic plans since these are the ones in charge of directing the company to its greater productivity, achieving continuous growth, improving the action plans and decisions to be taken.

To achieve the elaboration of this document, reference was made to leading authors in the subject and literature review of several decades in the past to understand what is needed and should be improved in the industry to make a company competitive in the market Today, evidenced improvements in processes and human capital since these are key points if we talk about the progress and organizational competitiveness of human talent management.

Finally, we want to determine the factors and variables of the strategic management of human talent related to organizational competitiveness by identifying the tools that make up a good strategic management of human talent.

Keywords: Human Capital, Competitiveness, Strategic Plan, Productivity, Human Talent Management.

GLOSARIO

ADAPTABILIDAD: Es la habilidad que se tiene para afrontar cambios y retos organizacionales.

ANÁLISIS: Se basa en estudio detallado de algún tema en específico con el cual se puedan formular conclusiones como modo de retroalimentación.

ALIANZA ESTRATÉGICA: Se refiere a una agrupación o una asociación de capital humano, con el que podemos contar para realizar diversas tareas o programas estratégicos para llegar a un bien común.

ANALISIS INTERNO: Es un estudio determinado a un sector en específico.

COMPETITIVIDAD: Es la capacidad que posee una empresa o una industria para competir en el mercado y ser rentable a su vez.

CLIMA ORGANIZACIONAL: Es el ambiente con el cual se ve envuelta la empresa a la hora de ejercer y desempeñar la labor diaria sus trabajadores.

DESARROLLO: Es la capacidad que se tiene para generar un crecimiento y modernización de procesos en especial.

DIAGNÓSTICO: Da referencia a una interpretación o un análisis teniendo como base unos datos determinados.

EMPRENDIMIENTO: Son los proyectos que se llevan a cabo muchas veces liderados por jóvenes fomentada por buenas ideas y oportunidades.

GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO: Es una de las áreas más sensibles de una empresa, en la cual se ve reflejado el crecimiento y las habilidades de los trabajadores.

RECURSO HUMANO: Es el recurso más importante de una empresa, incluye el conocimiento y las habilidades que los trabajadores pueden aportar a la industria.

RETENCIÓN DE PERSONAL: Es la capacidad que tiene una empresa de lograr implementar programas con el cual pueda tener a sus empleados augusto con el fin de retener ese capital humano que es indispensable en las compañías.

SALARIO EMOCIONAL: Es una retribución no monetaria que hace la empresa o el empleador a sus trabajadores como motivación o premio por una buena labor cumplida

TALENTO HUMANO: Se refiere a la capacidad que se adquiere en el transcurso de la vida el cual permite adquirir habilidades y conocimientos únicos que nos distingue de las demás personas.

TRABAJO: Es la realización de una actividad que requiere un esfuerzo ya sea físico o mental.

GLOBALIZACIÓN: Indica un proceso histórico de integración mundial de varios aspectos como lo son el político, económico, tecnológico, cultural y social¹.

¹ CHIAVENATO, Idalberto; VILLAMIZAR, German y APARICIO, Jesús. Administración de recursos humanos. Ciudad de México: McGraw-Hill, 1983. ISBN 9684514336

INTRODUCCIÓN

Hoy por hoy el tener a la vanguardia el capital humano de una empresa tiene mucho que ver con el desempeño competitivo que esta dará, permitiéndonos cumplir objetivos y metas en menos tiempo y obteniendo una mayor participación en el mercado, es por esto que se analizaron factores internos y externos que influyan en la competitividad y productividad en las empresas. Con base en el análisis de los factores internos y externos en los que la compañía puede estar afectada, podemos diagnosticar y crear planes estratégicos que permitan un desarrollo pleno de sus capacidades, potencializándolos y tomándolos como ventaja para poder cumplir todas las expectativas y objetivos organizacionales propuestos por la compañía.

La competitividad organizacional y la productividad son un factor esencial a la hora del crecimiento corporativo que logra una organización o una compañía que son determinantes para conducir a una empresa al éxito, se comienza hablar más en las empresas sobre el capital humano y la gran importancia de generar un mejor vínculo empleado empleador el cual permite establecer factores y variables importantes a trabajar para lograr aprovechar al máximo el capital humano.

Dentro de los propósitos de toda compañía que se encuentre inmersa en una política y cultura de competitividad organizacional, debe estar contemplado un programa de capacitación permanente mediante el cual se potencialicen las capacidades de cada uno de los miembros de la organización, a tal punto que cada elemento del capital humano sea considerado como parte esencial de la misma.

Si bien es cierto que el desarrollo de competencias en cada uno de los miembros de una compañía no es misión de éstas, puede ser parte determinante dentro de una estrategia muy bien concebida para el crecimiento de la productividad y la competitividad. En el artículo “El capital Humano, fuente de ventaja competitiva”, de Dave Ulrich, se expone que “la ventaja competitiva viene definida como todo factor que permite a la organización diferenciar sus productos o servicios de los de sus competidores. Este factor puede ser los recursos humano.

Las estrategias son formuladas considerando las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la organización. El capital humano, si no es gestionado adecuadamente, puede ser una debilidad, pero como socio estratégico, el recurso humano ayuda a las organizaciones a crear y mantener una fuerte ventaja competitiva por lo que se convierte en una fortaleza. Hoy día es considerado una fuente de ventaja competitiva, por lo que ya no son un gasto, sino un recurso que hay que cuidar a través de planes de formación, desarrollo e inventivos”².

² ULRICH, Dave. El Capital Humano. Citado por ALMONTE RAMIREZ, Yoselin. El Capital Humano, fuente de una ventaja competitiva. [Sitio Web]. Madrid. ES. Sec. Blogs Eoi. 11 de Marzo de 2013. Disponible en: <https://www.eoi.es/blogs/scm/2013/03/11/el-capital-humano-fuente-de-ventaja-competitiva/>

OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL

La Competitividad Organizacional en la Gerencia Estratégica del Talento Humano

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Describir el concepto de competitividad organizacional, a partir de las teorías de autores especializados.
- Identificar las variables de la gerencia estratégica del talento humano, que se relacionen con la competitividad organizacional.
- Determinar como la competitividad organizacional conforma una herramienta para la gerencia estratégica del talento humano.

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El análisis de la competitividad organizacional en la gerencia estratégica del talento humano se planteará de forma descriptiva con base en la revisión bibliográfica de autores que han apoyado y re orientado la competitividad organizacional y la gerencia estratégica del talento humano.

Teniendo en cuenta las teorías consultadas, las nuevas empresas están apostándole más al capital intelectual ya que este es el bien máspreciado que llega a tener una empresa, generando niveles de productividad elevados, potencializando las habilidades y conocimientos del trabajador junto con sus valores y virtudes, que aplicándolos al desempeño organizacional se logra un incremento del carácter económico significativo para la empresa.

Viendo la competitividad desde la perspectiva se logra que las empresas consideren a los trabajadores como un ser humano el cual agrega valor a la empresa, y no como un objeto.

Para llevar a cabo el desarrollo metodológico se trabajara con autores de libros y documentos especializados en el tema de la competitividad organizacional, productividad, gerencia estratégica del talento humano y con base en datos históricos del Ministerio de Salud y Ministerio del trabajo fuentes confiables y datos de portales.

Es necesario y beneficioso para una organización la planeación de vida o carrera, logrando que los trabajadores encuentren un sentido de pertenencia hacia la ideología y políticas de la organización, y les facilite crecer laboralmente y personalmente escogiendo herramientas adecuadas para cumplir los objetivos.

2. DELIMITACIÓN

El siguiente documento se realizó con fines académicos los cuales pueden ser efectuados o practicados a cualquier sector de la industria, este trabajo abarca los temas de competitividad organizacional y los factores que intervienen en ella, como también las áreas del talento humano y gerencia estratégica.

La monografía cuenta con varias definiciones y estudios realizados con base en las áreas que afectan la competitividad organizacional en las empresas e industrias en el mercado, y con autores del último siglo que hayan tenido que ver con los factores y variables que hacen que una empresa sea exitosa a lo largo de su vida productiva.

Éste trabajo tiene como finalidad identificar y dar a conocer la importancia de tener un capital humano capacitado y eficiente con el cual se pueda trabajar, puesto que de esta manera influye directamente en la competitividad organizacional y productividad que pueden ser generadas por las empresas.

3. ANTECEDENTES

Podemos establecer que mediante el transcurrir del tiempo se han venido estableciendo nuevas ideas y nuevos temas sobre la gestión del talento humano, antes llamada administración de recursos humanos, uno de esos periodos de tiempo fue durante la revolución industrial a mediados del siglo XVIII y comienzos del siglo XIX, la cual tuvo suceso en Estados Unidos y el continente Europeo, gracias a Elton Mayo, en 1927 se logra reconocer como Recursos Humanos que magnifica su importancia por medio de obras estadounidenses entre los años 1970 y 1980.

Lo que reflejó en primera medida problemas a tratar asociados a los horarios establecidos de trabajo, lugares de trabajo y su salud, lo cual dio origen a la creación de los llamados Departamentos de Bienestar, a principios de los 1970 y a mediados de los años 1980 se logra enfocar más la perspectiva laboral con factores psicológicos y sociológicos logrando profundizar en los temas personales o de gestión personal y se abarcan conceptos nuevos como lo es el ambiente laboral.

Ya en los años del 2000 con la llegada del internet a nuestras vidas y negocios, se refleja un giro de 160 grados en los modelos empresariales y se van consolidando nuevas tecnologías. Puesto que a inicios del siglo XX el personal de las empresas cada vez es cualificado en sus labores diarias a ejercer, demandan y empiezan a exigir cada vez más que sus áreas necesitan una voz que sea más escuchada.

Por lo que la gestión del talento humano se convierte en una prioridad abarcando sectores muy importantes cada vez más indispensables en las empresas de hoy en día, como también el ingreso de nuevo personal y los despidos de los mismos, de las capacitaciones, formación para ejercer una buena labor de productividad haciendo más dinámicos y ágiles muchos procesos, en general

4. JUSTIFICACIÓN

En esta monografía se busca analizar la competitividad organizacional en la gerencia estratégica del talento humano, basado en su historia y autores que han logrado cambiar y dar un enfoque diferente a la gerencia estratégica.

En la actualidad ha evolucionado tanto el área del talento humano que se ha posicionado como una de las áreas más importantes generando así desarrollo en las compañías ayudándonos a optimizar los recursos convirtiendo la compañía cada vez más rentable, puesto que si nos remontamos a los años 70 u 80 las compañías no lograban entender lo importante que es el capital humano para ellas mismas, se tenía una relación muy alejada a lo que podemos ver ahora, los empleadores hoy por hoy se preocupan más por su empleados, por sus familias y por el ambiente que los rodea dentro y fuera de la empresa, es por esto que muchos trabajadores logran identificarse con su compañía, con su política e ideología, como con su visión y misión las cuales siempre tienen que tenerse presentes o tener personas capacitadas para su promoción por todos los rincones de la empresa.

Nos damos cuenta que al transcurrir los años se mantiene una constante que se llama preocupación basado en las malas administraciones lo cual influye de manera directa en la rentabilidad de la empresa, por lo que es necesario tener en nuestro grupo de trabajo gerentes visionarios que con su liderazgo y buenas ideas dirijan a la empresa al éxito.

Basados en esto, pero aclarando que el enfoque dado no es definitivo ni el único la gerencia estratégica apuesta a forjar los objetivos y metas de una manera alcanzable y satisfactoria para todos, haciendo así un plan de trabajo y de retroalimentación mejorando constantemente todas las áreas en las cuales se identifica alguna falla.

5. MARCO TEÓRICO

5.1 LA COMPETITIVIDAD ORGANIZACIONAL DE LA GERENCIA DEL TALENTO HUMANO.

Para alcanzar la competitividad es necesario que la compañía sea productiva. Se llega a ser productivo cuando se producen bienes y servicios a una mayor velocidad, una mejor calidad y con la utilización de menos recursos. En esto influyen varios factores como la tecnología, la calidad de la materia prima, relaciones con los proveedores, planta y equipo, la organización que se tenga de los procesos y por último, el manejo del talento humano.

La productividad es la relación entre los bienes y servicios producidos y los recursos que se emplearon y se calcula tomando la producción total dividiéndola entre los recursos. Estos recursos difieren dependiendo del proceso o sistema al cual se le quiera medir la productividad. Cuando se quiere medir por ejemplo la productividad de un proceso de manufacturación de una fábrica se toman el total de unidades producidas por aquel proceso en un determinado tiempo (sea una hora, un día, una semana, un mes o un año) y se dividen entre el número de personas que fueron necesarias en este proceso. El resultado evidenciará que tan productivos están siendo los empleados en el proceso de producción.

Para Harold y O'Donnell, el manejo del talento humano afecta en gran proporción la productividad debido a que la velocidad y la calidad en la cual se produce un bien o servicio dependen de un personal eficientemente capacitado en su trabajo. Adicionalmente, las personas deben poseer los conocimientos necesarios para su puesto de trabajo y la disposición para aprender más sobre ello. Es importante que la compañía sea consciente de los requisitos que deben cumplir los empleados en cada uno de los puestos y deben colocar a las personas aptas en cada uno de los cargos sin importar su rango. Una persona que tiene los conocimientos y habilidades óptimas para su labor, la realiza lo más rápido posible con la mejor calidad y empleando menos recursos³.

5.1.1 Factores de la Competitividad Organizacional. La Competitividad se ve reflejada en la capacidad que se requiere para que una empresa se mantenga con márgenes elevados de productividad durante su vida útil. Este concepto es visualizado de una manera comparativa, es decir, se mide mediante parámetros como la eficiencia y la calidad de las empresas que son competencias del sector a nivel nacional, internacional o mundial.

³ KOONTZ, Harold y CYRIL, O'Donnell. Curso de administración moderna: un análisis de las funciones de la administración. Madrid: McGraw-Hill, 1979. Pág.82.

Gráfico 1. Factores que intervienen en la competitividad organizacional



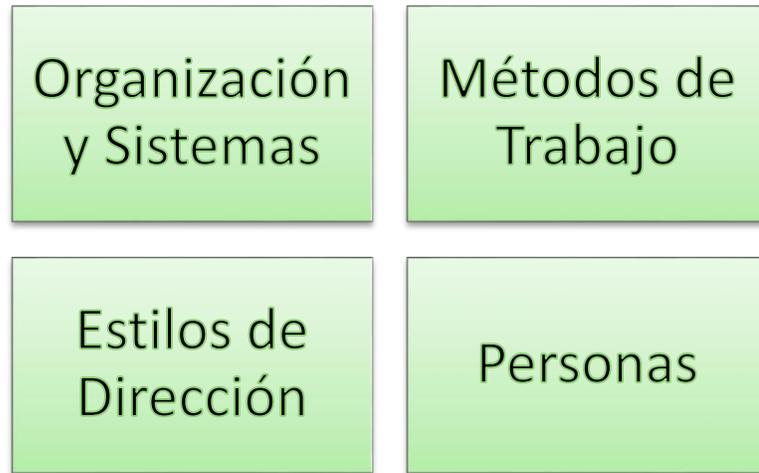
Nota: La siguiente gráfica se elaboró con base al autor PORTER, Michael E. La ventaja competitiva de las naciones. Ebscohos. Buenos Aires: Javier Vergara.1991, ISBN: 9501511057.

5.1.1.1 Factores Internos (Blandos). Son los factores los cuales podemos controlar de manera más fácil y eficaz debido a que estos están dispuestos a modificación por parte de la empresa o por parte de algún alto directivo, en estos factores controlables podemos identificar organizaciones y sistemas, los métodos con los cuales los trabajadores desarrollan sus funciones, estilos de dirección que van ligados a los gerentes y altos directivos de la empresa, la promoción de los productos y sus precios.

La mano de obra se considera eficaz cuando obtiene los resultados deseados en calidad y cantidad. Esta se puede mejorar con la capacitación para mejorar los conocimientos y las habilidades, la rotación en actividades y la promoción de los empleados.

Estos son los factores internos o factores blandos correspondientes de una organización:

Gráfico 2. Factores Blandos



Nota: La siguiente gráfica se elaboró con base al autor PORTER, Michael E. La ventaja competitiva de las naciones. Ebscohos. Buenos Aires: Javier Vergara.1991, ISBN: 9501511057.

La competitividad organizacional depende de estos factores blandos o factores internos, ya que sin una buena planeación o programa estratégico, como un estilo de dirección favorable para la empresa, capital humano capacitado para las funciones requeridas, métodos de trabajo adecuados y sistemas en orden, se puede hablar que una empresa está bien estructurada por ende va a tener niveles de competitividad elevados respecto a los que no.

5.1.1.2 Organización y sistemas. Para que una compañía funcione de manera adecuada y sea lo mayor productiva posible, esta debe estar diseñada de tal manera que esté clara la jerarquía de mando, que haya coordinación entre las partes y todos tengan claro cuál es su función. Además de esto, de ser dinámica y flexible hacia cualquier cambio necesario.

Todo esto con el fin de lograr mejorar la competitividad y ser capaz de poder anticipar los cambios relacionados con el mercado y de satisfacer las necesidades requeridas, para ello hay que estar a la vanguardia de las nuevas capacidades corporativas, las innovaciones tecnológicas que llegan al mercado, así como implementar una comunicación asertiva con todos los niveles organizacionales.

5.1.1.3 Métodos de Trabajo. Los métodos de trabajo dan lugar al mejoramiento Continúo de los métodos tradicionales o existentes, especialmente en el área de las economías en desarrollo que no cuentan con un apoyo financiero y en las áreas donde predominan las técnicas intermedias y los métodos en los que predomina el trabajo.

Estos métodos son perfeccionados con el único fin de mejorar las prácticas manuales haciendo los procesos de una manera eficaz, lo que se ve reflejado en una eliminación de procesos innecesarios, reducción de costos y mejor aprovechamiento del tiempo.

5.1.1.4 Estilos de Dirección. Cuando abordamos el tema de estilos de dirección hacemos referencia a como la empresa y los altos directivos son capaces de manejar los recursos disponibles por la empresa, es decir, de cómo se lleva a cabo un plan estratégico para lograr maximizar en gran parte la productividad de la empresa, ya que según Sandra Campos, los estilos de dirección comprenden el 75% de los incrementos de la productividad en la compañía, ya que es el área responsable de la eficacia de los procesos y los recursos sometidos al control empresarial.

El estilo de dirección influye de manera directa a las políticas del personal, la descripción de lo que se debe hacer en el puesto de trabajo, la planificación y control operativos, las políticas de mantenimientos, fuentes de capital, y las técnicas de control de costos.

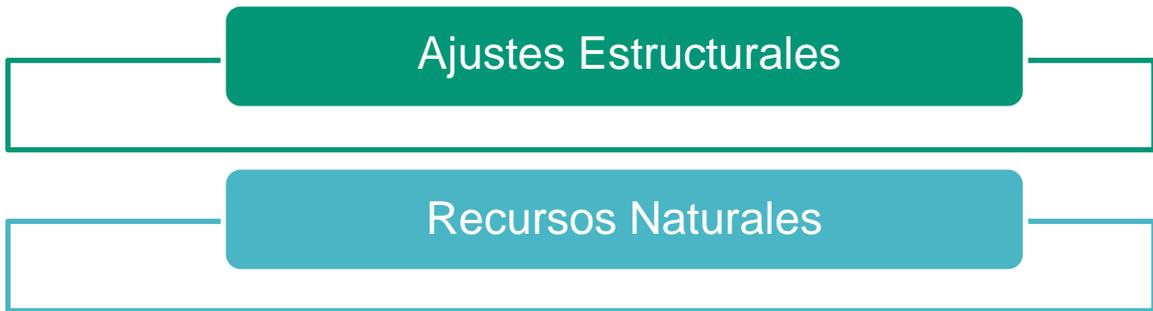
5.1.1.5 Personas. Para Juárez⁴, Para que haya una mejora en la competitividad y productividad en el capital, humano y por ende en la empresa, es necesario implementar programas de motivación laboral, programas que permitan también interiorizar de manera eficaz los valores favorables de la productividad, los cuales se ven reflejados en una mejora continua en la competitividad organizacional, afianzando la cooperación y participación de los trabajadores en los procesos estratégicos.

5.1.2 Factores Externos (Duros). Para Márquez, las organizaciones que quieren Permanecer fuerte competitivamente, tienen que tener la habilidad y la capacidad de sobre llevar los cambios a los que se ve sometido constantemente, cambios a los cuales tienen que adaptarse para poder seguir siendo competitivos en el mercado laboral. Desarrollando técnicas y programas los cuales estén enfocados en el mejoramiento de la estructura empresarial de una organización analizando el mercado actual, y las políticas medio ambientales⁵.

⁴ CAMPOS JUÁREZ, Sandra. Análisis de los Factores Internos Blandos de la Productividad Dentro de la Estación de Bombeo Ceiba. Huachinango: Puebla. [sitio Web]. Bogotá D.C.CO. Sec. Publicaciones. 2014. P. 76. [Consultado 22, Diciembre, 2020]. . Disponible en: <https://es.slideshare.net/campitoss/anlisis-de-los-factores-internos-blandos-de-la-productividad-dentro-de-la-estacin-de-rebombeo-ceiba>

⁵ MARQUÉZ, Mónica. Competitividad en las organizaciones. En: Gestipolis [Sitio Web]. Bogotá D.C. CO. Sec. Publicaciones. 2008. [Consultado: 22 de Diciembre de 2019]. Disponible en: <https://www.gestipolis.com/competitividad-organizaciones/>

Gráfico 3. Factores Externos (Duros)



Nota: La siguiente gráfica se elaboró con base al autor La siguiente gráfica se elaboró con base al autor PORTER, Michael E. La ventaja competitiva de las naciones. Ebscohos. Buenos Aires: Javier Vergara.1991, ISBN: 9501511057.

5.1.2.1 Recursos Naturales. La capacidad que tenga un país para gestionar recursos como la mano de obra, la tierra, la energía y las materias primas. Será una nación más productiva. No siempre es necesario tener los recursos minerales, puesto que, como Japón y Suiza, la capacidad técnica, educación y formación personal los hacen países altamente competitivos.

En cuanto a la tierra, se exige una correcta administración, explotación y políticas adecuadas por parte del gobierno, si es así, será una nación top en productividad. La energía va de la mano con las inversiones de capital, puesto que, la oferta de esta, influye en las combinaciones capital/trabajo y aumenta o reduce la productividad.

Por último, hoy en día no se puede considerar el entorno ambiental como algo ajeno a las compañías debido a varias razones:

1. Los consumidores son más conscientes sobre el medio ambiente y están prefiriendo bienes y servicios que sean tanto amigables con el medio ambiente, como que tengan mayor responsabilidad acerca de la contaminación, los residuos y la utilización de recursos naturales en sus procesos.
2. Muchos países están exigiéndole a sus industrias un mayor responsabilidad medioambiental y así la organización se encuentre en un lugar en donde no se lo exijan, en el momento que quiera expandir su mercado se encontrará limitado por las regulaciones y políticas con las que se pueda llegar a topar.
3. Si no existe un entorno ambiental saludable, no podrán tampoco existir más empresas.

Para que una compañía pueda ser competitiva y sostenible en el tiempo debe de complementarse con el medio ambiente y cuidarlo⁶.

5.1.2.2 Ajustes Estructurales. En los cambios estructurales podemos encontrar Se analizan las variables del entorno las cuales influyen en la sociedad por lo tanto en la productividad regional, nacional y mundial. Estos ajustes estructurales van ligados a la dirección empresarial de la compañía, pero en su defecto si esta dirección a la que se lleva la compañía es a largo plazo esta interacción abarcaría un doble sentido.

Los cambios estructurales influyen directamente en la competitividad organizacional, lo que nos dice que si hay cambios en la competitividad, también se modificaría la estructura organizacional.

Cuando hablamos de un cambio, no necesariamente radica en los resultados obtenidos, sino también en la causante del desarrollo económico y social. El cambio estructural a los cuales se les maneja prioridad por ser los más importantes y significativos al querer ver un cambio organizacional son los de carácter económico, demográfico y social.

5.1.2.3 Competitividad Y Factores Según Empresarios Del Huila. A continuación se Presenta una tabla en la cual se evidencia la repuesta de 4 empresarios acerca de su definición para competitividad y los factores que la afectan en su compañía y su sector, esta información es de empresarios Huilenses con más de 20 años de trayectoria en sus áreas de trabajo, estas definiciones y factores son propios de las empresa a consultar basados en su experiencia laboral transcurrida.

Como se puede evidenciar en los cuatro casos, los empresarios exponen en sus definiciones y factores lo que necesita su compañía para competir en sus respectivos sectores. En el caso del sector de piscicultura la empresa debe de ser sostenible en el tiempo (lo cual se lo logra como dicho anteriormente cuando esta es competitiva) y para la producción debe de cumplir con las condiciones climatológicas específicas y tener en cuenta el clúster productivo del departamento.

Según Freesia, dedicada a la confección y comercialización de ropa para poder ser competitivo en el sector textil es necesario cumplir con la demanda del mercado y adicionalmente, cumplir con la calidad esperada por el consumidor. En este caso se

⁶ GARCÍA, Jesús, *et al.* Factores de competitividad organizacional: Su gestión para la sostenibilidad Empresarial. [Sitio Web]. Abril, 2010. [Consultado 20, noviembre, 2019]. Disponible en: https://www.researchgate.net/publication/323919322_Factores_de_Competitividad_Organizacional_Su_Gestion_para_la_Sostenibilidad_Empresarial_Factors_Organizational_Competitiveness_Its_Management_for_Corporate_Sustainability

tendrá que cumplir de igual manera con un tiempo estipulado para no perder clientes y reducir costos.

El empresario entrevistado al frente de Coffee Company Huila manifiesta que ser competitivo lleva a mayor reconocimiento y una mayor demanda. En el sector aparece por primera vez el factor precio como factor de competitividad debido a que los consumidores se siguen guiando mucho por esto a la hora de realizar su compra. Así que los cafeteros deben de ofrecer un producto de buena calidad a un precio que no sea muy alto para poder seguir compitiendo. Esto se debe al gran número de empresas en el Huila que se dedican al cultivo y la comercialización del café.

Por último, para Masabor presente en el sector de los alimentos y la comida rápida con varios restaurantes en el departamento del Huila la competitividad se centra en el servicio al cliente y la obtención de una mayor demanda. Para ello innovan en sus procesos y en nuevos productos que sean asequibles para un gran número de personas por lo cual deben de ofrecer un servicio de buena calidad a un precio no muy alto.

En la siguiente tabla damos a conocer los conceptos adquiridos por los empresarios Huilenses:

5.1.3 Tabla de Definiciones Según Empresario Del Huila

Gráfico 4. Definición de competitividad y sus factores según empresarios.

Empresa	Sector	Definición de competitividad	Factores
Piscicola New York	Piscicultura	Competitividad es el conjunto de factores que hace que la actividad sea competitiva y sostenible donde se relacionan las condiciones climatológicas y el clúster productivo del departamento	<ul style="list-style-type: none"> • Condiciones climatológicas - Favorabilidad para el cultivo de tilapia. - Disponibilidad permanente de agua. - Mínima contaminación del agua. - PH adecuado. - Alta luminosidad. • Clúster productivo en el departamento - Dos fabricas de alimentos - Múltiples productores de semilla - Universidad con carreras afines - Personal con experiencia en la zona - Fabrica de empaque de icopor en la zona - Cercanía relativa al aeropuerto internacional el dorado para exportaciones
Freesia	Textil	La competitividad evidencia la capacidad de cumplir con la demanda y la calidad del mercado	<ul style="list-style-type: none"> • Asegurar la producción demandada • Asegurar la calidad • Comercialización: vías de distribución • Contabilidad • Recursos humanos
Coffee Company Huila	Cafetero	Es la capacidad que tienen las empresas para enfrentar el mercado y competir con empresas que manejan segmentos de mercados similares motivando así a sobresalir contra sus contrapartes, que de una u otra manera pelean por conseguir mayor reconocimiento y demandantes.	<ul style="list-style-type: none"> • Innovación • Valor agregado • Productos ecoamigables • Calidad humana • Calidad productiva • Investigación y desarrollo • Precios
Masabor	Alimentos	La competitividad organizacional en nuestra empresa principalmente es la relación de beneficio-costos que ofrecemos, teniendo en cuenta que es accesible para el 70% de los ciudadanos de Neiva, aún así es entender los diferentes cambios que tiene la industria y es apropiarse de ellos y poder generar nuevas experiencias a los consumidores con el fin de generar un espacio familiar	<ul style="list-style-type: none"> • Calidad humana • Experiencia • Relación costo-beneficio • Innovación

Nota: Esta tabla fue elaborada gracias a la colaboración de unos empresarios de la zona del Huila.

6. CONCEPTO DE COMPETITIVIDAD ORGANIZACIONAL, A PARTIR DE LAS TEORÍAS DE AUTORES ESPECIALIZADOS.

La competitividad organizacional se refiere a la capacidad que tiene una empresa de tomar acciones y emplear estrategias que le permitan superar constantemente a su competencia logrando adquirir una mayor participación en el mercado. Porter define la competitividad como: “La producción de bienes y servicios de mayor calidad y de menor precio, lo cual se traduce en crecientes beneficios para los habitantes de una nación aumentando los ingresos reales”⁷. Para Krugman⁸ una empresa es competitiva cuando sostiene su posición en el mercado y por lo tanto, no quiebra.

Por otro lado, Sharon Oster señala que: “La Competitividad de una empresa es la capacidad que tiene para producir bienes con patrones de calidad específicos, utilizando más eficientemente sus recursos, en comparación con empresas semejantes en el resto del mundo durante un cierto periodo de tiempo”⁹. Según Alic la competitividad es: “la capacidad de las empresas para diseñar, desarrollar, producir y colocar sus productos en el mercado internacional en medio de la competencia con empresas de otros países”¹⁰.

Oster y Alic traen a relucir el aspecto de la internacionalización, ya que las empresas no deben de ser competitivas únicamente a nivel nacional sino que también deben desarrollar estrategias que les permiten ser más competitivas que aquellas presentes en el mismo mercado y en distintos países.

Otros autores como Urrutia y Malaver la definen respectivamente como: “la capacidad de responder ventajosamente en los mercados internacionales¹¹”. y “la necesidad de las organizaciones de sostenerse y consolidarse dentro de sus mercados, teniendo como indicador el porcentaje de participación –de sus bienes y

⁷PORTER, Michael E. La ventaja competitiva de las naciones. [Libro]. Ebscohos. Buenos Aires: Javier Vergara.1991, ISBN: 9501511057.

⁸ KRUGMAN, Paul. Competitividad: Una peligrosa obsesión. [Sitio Web]. Mayo, 2012. Medellín. CO. [Consultado, 14, noviembre, 2019]. Archivo disponible en: file:///C:/Users/Usuario/Downloads/23735-82979-1-PB.pdf.

⁹ OSTER, Sharon. La competitividad. [Internet]. Noviembre, 2011. Valle, Colombia. 2011. [Consultado, 14, noviembre, 2019]. Disponible en: <https://www.milenio.com/opinion/vari- os-autores/universidad-tecnologica-del-valle-del-mezquital/la-competitividad>.

¹⁰CABRERA MARTÍNEZ, Alejandra María, *et al.* La competitividad empresarial: un macro conceptual para su estudio. [Internet]. Enero, 2008. ISBN: 9789582602673.

¹¹ URRUTIA. Citado por: CABRERA MARTÍNEZ, Alejandra María, *et al.* La competitividad empresarial: un macro conceptual para su estudio. [Internet]. ISBN: 9789582602673.

servicios– en ellos, a partir de una concepción sistemática que incorpora elementos económicos, empresariales, políticos y socioculturales¹²”.

Finalmente, Koontz y O’Donell afirman que: “La competitividad es la capacidad que tiene la empresa (u organización), de obtener rentabilidad en el mercado en relación a sus competidores. La competitividad depende de la relación entre el valor y la cantidad del producto ofrecido y los insumos necesarios para obtenerlo (productividad), y la productividad de los otros oferentes del mercado. Por ejemplo si la empresa, es capaz de obtener una rentabilidad elevada debido a que utiliza técnicas de prestación de servicios más eficientes que las de sus competidores, que le permiten obtener ya sea más cantidad y/o calidad de servicios, o tener costos de producción menores por unidad de producto”¹³. De acuerdo con lo anterior se podría considerar que la meta máxima de una compañía debería ser alcanzar la competitividad y todos sus esfuerzos han de ser medios para llegar a esta meta final.

Cuando una empresa es competitiva significa que lo ofrecido al mercado es mejor que lo que ofrecen las otras compañías. Estas diferencias se pueden dar por algunos aspectos como la relación calidad-precio, el servicio al cliente, el servicio post-venta, entrega oportuna, disponibilidad, reputación, valor agregado; en fin todo lo que hace que un consumidor escoja a una empresa en vez de otra para hacer uso del bien o servicio que ofrece al mercado.

Una empresa competitiva destina sus recursos para darle al producto el valor agregado que satisface con las necesidades del mercado atrayendo y reteniendo clientes, lo cual se traduce en mayores ingresos generados gracias a las ventas dándole a la compañía estabilidad a lo largo de los años y haciéndola por consiguiente, más rentable y sostenible.

Por otro lado, existen también factores externos que influyen en la competitividad. Una compañía puede poseer una estructura interna ideal, pero todos sus esfuerzos serán en vano si existe un entorno que la limite. Para poder competir, las organizaciones necesitan de un ambiente físico, legal y regulatorio que les permita reducir costos y elevar su productividad¹⁴.

¹² MALAVER, Florentino. Lecturas sobre competitividad, empresa y educación gerencial. Bogotá: Centro Editorial Javeriano. Citado por: CABRERA MARTÍNEZ, Alejandra María, *et al.* La competitividad empresarial: un macro conceptual para su estudio. [Internet]. ISBN: 9789582602673.

¹³ KOONTZ, Harold y CYRIL, O’Donell. Curso de administración moderna: un análisis de las funciones de la administración. Madrid: McGraw-Hill, 1979. P.120.

¹⁴ RUBIO, Luis, *et al.* El poder de la competitividad. [Google Libros]. Ciudad de México: Fondo de cultura económica, 2004. P. 55. ISBN: 9786071632418..

Para que una empresa pueda reducir costos y elevar su productividad es necesario que su entorno no presente crisis ya sean de aspecto político, social y/o económico, que se le exija impuestos muy altos o que las regulaciones en la parte de comercialización o contratación de personal que le faciliten la realización de estas actividades. Adicionalmente, es necesario que existan legislaciones que le permitan a las empresas crecer y sostenerse. Lo anterior no quiere decir que el ambiente le debe facilitar todo a las organizaciones o ponerlas por encima de la comunidad, de sus empleados o del estado, pero si debe existir un balance y oportunidad para que estas puedan crecer y generar el valor necesario para poder competir.

Mientras más empresas competitivas existan en un país por ejemplo, mejor será su economía y mejorará la calidad de vida de las personas debido a que primero que todo habrá una disminución del desempleo porque cuando una empresa es competitiva obtiene mayores ingresos por lo cual, posee una mayor capacidad tanto de incrementar la remuneración a sus empleados actuales y para contratar personal aumentando la población económicamente activa. Lo anterior se traduce a la vez en mayores ingresos para otras empresas que son competitivas porque cuando hay una mayor proporción de personas con ingresos o ingresos más altos, podrán comprar más bienes y servicios.

El crecimiento económico se ve reflejado en el PIB que de acuerdo con Mankiw es el valor monetario de todos los bienes y servicios finales producidos en una economía en un periodo de tiempo (generalmente un año)¹⁵.

¹⁵ MANKIW, Gregory. Macroeconomía. [Libro]. 8. ed. Barcelona: Antoni Bosch.2014, ISBN: 9788495348944. [Consultado, 16, noviembre, 2019]. Disponible en: <http://search.ebscohost.com.ez.urosario.edu.co/login.aspx?direct=true&db=cat05358a&AN=crai.166287&lang=es&site=eds-live&scope=site>.

7. VARIABLES QUE AFECTAN LA COMPETITIVIDAD ORGANIZACIONAL.

Para hablar de las variables que se requieren para que una empresa hoy por hoy pueda ser competitiva laboralmente, tenemos que abarcar el tema de clima organizacional, un factor muy importante para establecer en el área afectada y su respectivo diagnóstico, como también las áreas beneficiadas y de mayor competitividad laboral.

El clima organizacional es el ambiente que se genera cuando los empleados trabajan entre sí o comparten un entorno laboral, para que este ambiente sea favorable para la empresa y el trabajador tiene que haber un grado de motivación de los empleados e indica de manera concreta los puntos clave de la motivación del ambiente organizacional, ya que con esto podemos incrementar la competitividad de nuestra empresa y ayudar a que los trabajadores se sientan cómodos en sus entornos de laborales.

Gráfico 5. Variables de la Gerencia Estratégica del Talento Humano



Nota: La siguiente gráfica se elaboró con base a la información del autor BRUNET, Luc. EL clima de trabajo de las organizaciones. México: Trillas, 1997. p. 57.

Es de vital importancia para las empresas tener claro que el clima organizacional es una de las variables más importantes para cualquier organización, tanto a nivel interno como también externo, pues en un ambiente de trabajo donde se evidencien los valores humanos en los trabajadores, el trabajo en equipo y el dinamismo laboral serán piezas clave para alcanzar una productividad grupal e individual exitosa y por lo tanto se alcancen los objetivos empresariales y resulten resultados más favorables para las compañías.

El talento humano es la herramienta más importante que tienen las empresas para alcanzar sus objetivos propuestos e incluso superarlos, de esto depende el ambiente laboral que exista en las compañías que por supuesto debe de ser el mejor, esto no solo depende de los superiores o de las personas que tienen los rangos más altos, sino de todos los empleados de una compañía; el Clima Organizacional es una cadena en donde cada uno de los integrantes es un eslabón que debe poner de su parte para mantener un buen ambiente laboral en una organización, pues que si uno de estos eslabones se rompe (no cumple con lo

anterior) ésta se dañara y generará un mal ambiente laboral que se debe volver a reestructurar para lograr las metas.

Para lograr una constante positiva en el Clima se deben tener en cuenta las variables del clima organizacional tales como: la estructura, la responsabilidad, la recompensa, el desafío, las relaciones, cooperación, estándares, conflictos e identidad. Sin embargo, el incumplimiento de estas variables no solo afectan las empresas internamente sino también externamente, pues de esto depende la productividad en temas de calidad, creatividad, innovación, dedicación, entre otros, que hacen que los clientes queden satisfechos con los productos o servicios que brindan las compañías, también el tema de la atención, debido a que el cliente perciben los ambientes laborales al tener contacto con sus empleados.

En esta parte vamos a identificar las 6 variables del clima organizacional que según Litwin y Stinger ¹⁶ son la base para un clima organizacional funcional y estable el cual se ve reflejado en la siguiente gráfica.

Gráfica 6. Variables del Clima Organizacional



Nota: La siguiente gráfica se elaboró con base a la información del autor BRUNET, Luc. EL clima de trabajo de las organizaciones. México: Trillas, 1997. p. 59.

¹⁶ BRUNET, Luc. EL clima de trabajo de las organizaciones. México: Trillas, 1997. P. 59.

Gráfica 7. Variables del Clima Organizacional.



Nota: La siguiente gráfica se elaboró con base a la información del autor BRUNET, Luc. EL clima de trabajo de las organizaciones. México: Trillas, 1997. p. 59.

7.1.1. Variable Estructura. Es la manera en la que se plantean los cargos y puestos jerárquicos, los cuales son divididos en habilidades y responsabilidades. Esto comprende la estructura de la empresa y como va ser conducida al éxito. Las estructuras empresariales se forman para crear un Orden laboral en donde se definen los cargos a cada empleado y su nivel de jerarquía en la organización, esto con el fin de asignar responsabilidades a cada empleado y asignar las cabezas de los diferentes departamentos de la compañía dependiendo de sus habilidades o especialidades laborales.

Esto es papel fundamental para las empresas pues las cabezas de las compañías deben ser personas ejemplo, que cumplan con todas las variables del clima organizacional para que así sus empleados asemejen su comportamiento, respetando su posición jerárquica y creando una buen ambiente en las compañías. Normalmente las personas que están a la cabeza de la organización son los líderes de la misma, por ende los que toman las decisiones clave para el futuro de la compañía.

Cuando se habla de que la estructura organizacional es una variable del Clima organizacional, se refiere a que debe existir un respeto en las jerarquías de la organización, tanto de los altos rangos hacia los menores rangos, como de los menores rangos hacia los más altos, respetándose mutuamente y aceptando la jerarquía o los cargos asignados.

También la estructura es importante para asignar funciones y metas a los diferentes departamentos para cumplir con la Misión de la organización y acercarse a la Visión de la misma. Muchas veces en las estructuras empresariales se crea un mal clima empresarial debido a que los entre los departamentos se crea una rivalidad, haciendo que se dañe la cadena del ambiente y se retrase el cumplimiento de los

objetivos, por lo tanto es importante que todos los departamentos trabajen de la mano y no independientes para que se ayuden entre sí a cumplir con los requerimientos empresariales.

7.1.2. Variable Responsabilidad. Esta dimensión se refiere a que tanta autonomía y grado de responsabilidad puede abarcar un empleado frente a una actividad requerida o programada, cabe recalcar la importancia de un buen seguimiento de las actividades a realizar para que a su vez los trabajadores sientan compromiso sobre sus resultados.

La responsabilidad laboral cumple un rol fundamental en las compañías, pues es la autonomía que se le asigna a cada empleado para desempeñar cierta función laboral. Cabe resaltar que todos los empleados cumplen con una responsabilidad en las compañías, hasta el trabajador con rango jerárquico más bajo, esto debido a que cualquier empleado puede llegar a destruir una empresa o afectarla económicamente por errores propios, también se puede decir que en las manos de un empleado puede estar el puesto o el cargo de todos los de la compañía o sector empresarial si nos referimos a una multinacional o una empresa grande.

El área del talento humano juega un papel fundamental en esta variable ya que es la encargada de seleccionar el capital humano que se debe contratar, estudiando cada caso de manera individual. Lo dicho anteriormente es vital para el debido funcionamiento de la compañía hablando en temas de responsabilidad, ya que estos factores son indispensables si se quiere llegar a ser competitivo laboralmente hablando.

7.1.3. Variable Recompensa y Reconocimiento. Esta es una motivación para el empleado ya que se le premia por los objetivos alcanzados, es una satisfacción personal al alcanzar las metas propuestas. Esta recompensa puede ser de manera monetaria o incentivos que da lugar al nombre de salario emocional.

En la actualidad la recompensa laboral y el reconocimiento individual se ha convertido en una de las mejores estrategias que tienen los altos mandos para constatar de que los miembros de las compañías cumplan con las metas que se les asigna, todo esto debido a las diferentes situaciones económicas o emocionales que normalmente atraviesan gran cantidad de los empleados de una compañía.

No obstante, estas recompensas y reconocimientos deben ser muy objetivas para que no afecte el ambiente de la compañía, pues este tipo de estrategia no es una competencia entre empleados sino simplemente un premio por cumplir adecuadamente su labor sin afectar a compañeros ni irrumpir el Clima Organizacional de la compañía.

Es importante saber que reconocimiento y recompensa no tienen el mismo significado, son similares pues ambos tienen el mismo objetivo que es motivar a los empleados a alcanzar con sus metas, pero no son iguales.

En las organizaciones las recompensas normalmente son de forma monetaria como un día libre remunerado, un ascenso laboral por su buena función, un incentivo monetario con su salario a fin de mes o semana, pero también pueden ser un reconocimiento emocional como un agradecimiento por parte de los departamentos, un reconocimiento público como empleado del mes o de la semana, entre otros. Todo lo anterior más que una recompensa, es una motivación Laboral para que cada empleado cumpla con su función y rompa la rutina que muchas veces agotan y destruyen el ánimo de los integrantes de las compañías.

Muchas veces estas recompensas hacen que los empleados demuestren habilidades que normalmente no usan, incluso pueden desarrollar habilidades que no sabían tener. Por último, cabe resaltar que el talento humano en las empresas se debe motivar constantemente para que conviva un clima organizacional adecuado y así facilitar el éxito empresarial¹⁷.

7.1.4. Variable Riesgo y Toma de Decisiones. Esta es una motivación para el empleado ya que se le premia por los objetivos alcanzados, es una satisfacción personal al alcanzar las metas propuestas. Esta recompensa puede ser de manera monetaria o incentivos que da lugar al nombre de salario emocional.

En la actualidad la recompensa laboral y el reconocimiento individual se ha convertido en una de las mejores estrategias que tienen los altos mandos para constatar de que los miembros de las compañías cumplan con las metas que se les asigna, todo esto debido a las diferentes situaciones económicas o emocionales que normalmente atraviesan gran cantidad de los empleados de una compañía.

No obstante, estas recompensas y reconocimientos deben ser muy objetivas para que no afecte el ambiente de la compañía, pues este tipo de estrategia no es una competencia entre empleados sino simplemente un premio por cumplir adecuadamente su labor sin afectar a compañeros ni irrumpir el Clima Organizacional de la compañía.

Es importante saber que reconocimiento y recompensa no tienen el mismo significado, son similares pues ambos tienen el mismo objetivo que es motivar a los empleados a alcanzar con sus metas, pero no son iguales.

En las organizaciones las recompensas normalmente son de forma monetaria como un día libre remunerado, un ascenso laboral por su buena función, un

¹⁷ FIALLO MONCAYO, Daniel, *et al* .El clima organizacional de una empresa. [Revista]. Eumet.net. [Consultado.15. enero. de 2020]. Archivo en pdf. Disponible en: <http://www.eumed.net/ce/2015/1/clima-organizacional.html>

incentivo monetario con su salario a fin de mes o semana, pero también pueden ser un reconocimiento emocional como un agradecimiento por parte de los departamentos, un reconocimiento público como empleado del mes o de la semana, entre otros. Todo lo anterior más que una recompensa, es una motivación Laboral para que cada empleado cumpla con su función y rompa la rutina que muchas veces agotan y destruyen el ánimo de los integrantes de las compañías.

Muchas veces estas recompensas hacen que los empleados demuestren habilidades que normalmente no usan, incluso pueden desarrollar habilidades que no sabían tener. Por último, cabe resaltar que el talento humano en las empresas se debe motivar constantemente para que conviva un clima organizacional adecuado y así facilitar el éxito empresarial¹⁸.

7.1.5. Variable de Apoyo. Tal vez una de las más importantes ya que abarca los temas del respeto, la colaboración y el buen trato, los cuales son factores determinantes de la productividad o competitividad organizacional, generando un óptimo ambiente de trabajo.

Sin estos aspectos se llevarían a cabo casos como los de (mobbing), los cuales traerían perjuicios personales a los trabajadores como penales si se tiene un antecedente del caso, por eso es fundamental dar lugar a el compañerismo a la colaboración entre empleados, generando un incremento productivo, de efectividad y de obediencia.

Las relaciones que se crean en las compañías son un factor fundamental para el progreso, desarrollo y la competitividad de las empresas, por ende se deben crear lazos de compañerismo para trabajar en equipo y así conseguir más rápido los objetivos propuestos. El respeto es la base fundamental en cualquier relación humana, por ende las compañías deben exigir a sus trabajadores la existencia del respeto frente a compañeros en cualquier situación que se presente en la compañía. Normalmente las empresas hacen actividades lúdicas o de dispersión en donde existen espacios de fortalecimiento espiritual y personal para crear paz interior en la compañía y se terminen las diferencias que se crean entre los trabajadores.

La competitividad y el apoyo son temas que van encadenados el uno del otro, pues se debe tener en cuenta que no solo es una empresa la que está en el mercado sino muchas que compiten para alcanzar el éxito y ser reconocidos como los dueños de la misma. Por esto el trabajo en equipo y el apoyo entre empleados es fundamental para ser competitivos a nivel global, pues no es lo mismo que trabaje cada empleado por su parte, que muchos en conjunto para un mismo objetivo, es por esto que al seleccionar el personal en las compañías una de las actividades que

¹⁸ MONTENEGRO, Romina. Recompensa y Reconocimiento de los Recursos Humanos. [Artículo]. Artículo Web. Gestipolis. [Consultado: 8 de Febrero de 2020]. Disponible en: <https://www.gestipolis.com/recompensa-y-reconocimiento-en-los-recursos-humanos/>

se hacen en la selección es con temas relacionados al compañerismo o al trabajo en equipo, pues el individualismo es un tema que muy poco se ve en las compañías y que se tiende a evitar.

Para concluir, pienso que es un tema que se debe tener muy en cuenta en las empresas, crear familiaridad desde los rangos más altos a los bajos es fundamental para crear compañerismo y buenas relaciones entre cada miembro de la compañía.

7.1.6. Variable Tolerancia al Conflicto. Se refiere a como se va actuar frente a una posible crisis, de cómo las altas directivas demuestran con el ejemplo la solución de un problema y su mejora continua, ya que esta influye en la percepción que tienen los trabajadores sobre el manejo de conflictos dentro de una organización, y si no se tiene claro los procesos a seguir se verá reflejada en una disminución de la competitividad organizacional.

Todas las empresas están expuestas a problemas tanto internos como externos que se deben saber enfrentar estando previamente preparados para cualquier eventualidad que se presente, en la actualidad cuando se habla de temas de competitividad las empresas deben estar en constante desarrollo adaptándose a los cambios que se generan a medida que pasan los tiempos, pues la globalización y todo el mundo de las tecnologías han hecho que las personas no se conformen con nada, es por esto que las empresas buscan siempre competir por medio de nuevas invenciones, nuevos métodos de trabajo, nuevos servicios, entre otros, y si la competencia no se adapta puede llevarla a un abandono total por parte de los clientes. Un ejemplo claro de esto fue el caso de BlackBerry frente a la ola tecnológica de teléfonos móviles.

Existen diferentes métodos donde se capacita al personal frente a diferentes problemas o crisis en las compañías, por lo general los altos mandos de las compañías siguen unos pasos para ser tolerantes al conflicto buscando que todos en la compañía los asemejen, esto se realiza por medio de capacitaciones, reuniones laborales, entre otras que hacen que los integrantes de las compañías sepan enfrentar cualquier conflicto y se adapten a cualquier situación de crisis fácilmente. Por lo general cuando las empresas se encuentran en crisis o conflictos se debe primeramente identificar el problema, cuando hablamos de esto es encontrar exactamente qué es lo que está haciendo que la empresa pase por esa difícil situación; segundo se debe analizar el problema haciendo una recopilación de los hechos con el fin de encontrar el porqué de esta situación; tercero debemos desarrollar alternativas de solución en donde planteamos diferentes situaciones que puedan llevarnos a la solución del problema, por supuesto enfocándonos en el costo-beneficio; después se implementa la mejor solución posterior a haber hecho un estudio de cada una de las soluciones planteadas y por ultimo evaluamos cómo surgió el desarrollo de la solución y si acabo con el problema que se tenía en la empresa.

Para concluir con este tema, es importante que las empresas desarrollen una madurez hacia el conflicto, que sepan adaptarse a las diferentes situaciones a las que estamos obligados a atravesar, pues vivimos en un mundo que cada vez nos lleva a cambios en nuestra vida laboral y por ende debemos estar preparados a cualquier situación que se nos presente.

7.1.2. ESCALA DE LIKERT.

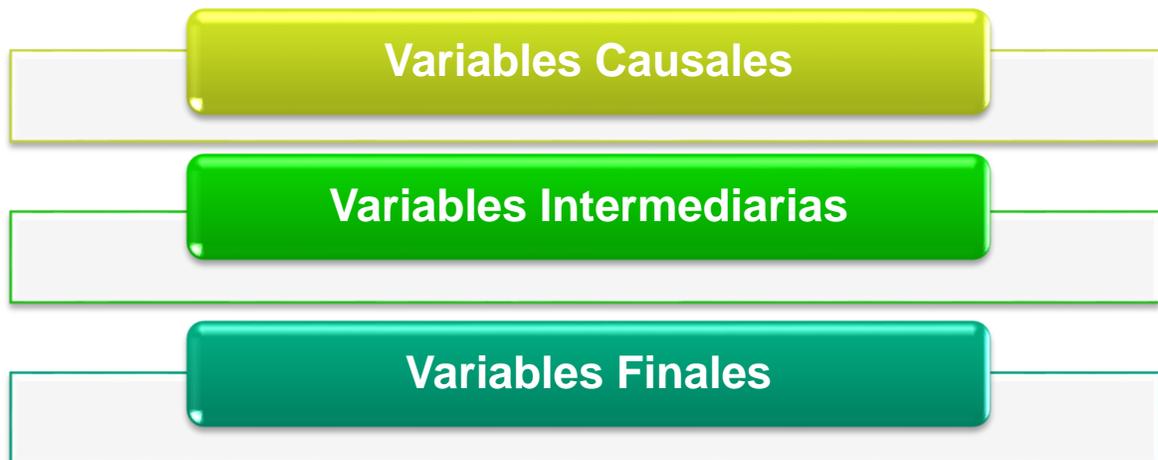
Rensis Likert fue el creador de la famosa escala de Likert, fue un investigador arduo del tema de los procesos administrativos y sus importantes estudios en las áreas de psicología organizacional y psicología industrial. Gracias a él hoy en día contamos con una de las teorías organizacionales mejores explicadas ya que visualiza términos como causa y efecto y el ambiente de los sectores, permitiendo analizar de una mejor manera todas las variables que la conforman.

Según Likert¹⁹, el comportamiento de los empleados es una mezcla de las condiciones organizacionales y administrativas que conforman la empresa, y también de las relaciones intrapersonales de cada empleado, como sus habilidades, capacidades, esperanzas, sueños, principios y valores. Según lo dicho anteriormente podemos decir que los comportamientos de las personas están ligados a su experiencia y a el ambiente que los ha rodeado en el transcurso de sus vidas dándole más importancia a cómo ven las cosas, mas no a como son objetivamente.

Según Likert, hay tres tipos de variables con las cuales podemos determinar de una manera más específica las características de una organización, las cuales son las siguientes:

¹⁹ EDEL NAVARRO, Rubén y GARCÍA SANTILLÁN, Arturo. Clima y Compromiso Organizacional. [Sitio Web]. Sec. Libros-Gratis. [Consultado: 12 de Febrero de 2020]. Disponible en: <http://www.eumed.net/libros-gratis/2007c/340/Escala%20de%20Likert.htm>

Gráfica 8. Variables según Likert



Nota: La siguiente gráfica se elaboró con base a la información del autor BRUNET, Luc. EL clima de trabajo de las organizaciones. México: Trillas, 1997. p. 59.

7.1.2.1. Variables Causales. Estas variables son independientes, pero de estas variables causales dependen en gran parte el desarrollo de la empresa, su competitividad y los resultados que obtiene la organización. Aquí se incluyen las variables que conforman la parte administrativa de una empresa, como lo son las políticas organizacionales, las decisiones financieras, las habilidades y las actitudes, como también la motivación. Las cuales son una parte fundamental si queremos una empresa productiva y competitiva en el mercado laboral actual.

Las variables causales también se logran identificar porque pueden ser modificadas o alteradas por algún miembro de la organización, también porque es una variable de causa y efecto, lo que quiere decir que si una de unas variables es modificada las otras variables tendrán repercusiones; y de igual forma si ninguna de las variables es modificada no se va a ver influenciadas las otras variables.

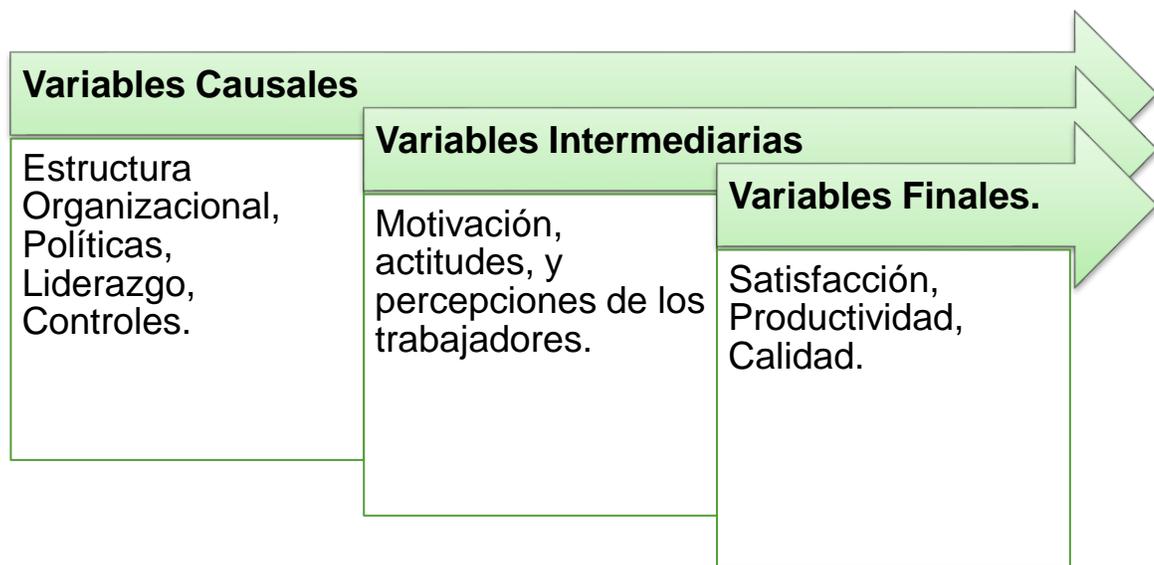
7.1.2.2. Variables Intermediarias. Las variables intermediarias son el reflejo de él estado interno de una organización como también su salud empresarial lo cual es muy importante ya que estas variables son el motor del clima organizacional. En este tipo de variables se ven reflejadas las motivaciones, los objetivos propuestos, el rendimiento, la comunicación dentro de la empresa, y de cómo se van a tomar las decisiones dentro de la compañía, lo cual nos demuestra que sin estas variables no se podría obtener un proceso limpio y eficaz en una industria.

Por otra parte estas variables intermediarias son las encargadas de constituir a cabalidad todos los procesos organizacionales.

7.1.2.3. Variables Finales. Las variables finales son variables dependientes, estas variables dependen de un conjunto de procesos, el cual se ve reflejado en los resultados que son obtenidos por la organización, como los son la productividad, los gastos que abarca la empresa, las ganancias y sus pérdidas. Con estas variables podemos determinar el grado de eficacia que obtuvo la empresa con sus trabajos realizados, el nivel de satisfacción de los clientes y la calidad respectiva del proceso.

Según Likert, no vamos a encontrar una relación de causa y efecto directamente, entre la variable de causalidad y la variable final, ya que para existir una relación deben tomarse en cuenta las variables intermedias²⁰.

Gráfico 9. El modelo de la organización de Likert



Nota: La siguiente gráfica se elaboró con base a la información del autor BRUNET, Luc. EL clima de trabajo de las organizaciones. México: Trillas, 1997. p. 59.

Gracias a estas variables podemos contar con unos sistemas de clima organizacional definidos que comprenden los ambientes laborales a los cuales son expuestos los trabajadores. Estos sistemas dependen de como los jefes crean planes estratégicos para manejar su compañía ya sea en sectores internos como en sectores externos.

²⁰ BRUNET. Luc, EL clima de trabajo de las organizaciones. México: Trillas, 1997. Pág. 59.

Estos sistemas de climas organizacionales también logran determinar el sector afectado de una organización, proponiendo mejoras y reestructuraciones corporativas hasta llegar a un ambiente ideal o estable.²¹

7.1.2.3. TIPOS DE CLIMA ORGANIZACIONAL.

En efecto, encontramos que los tipos de climas organizacionales surgen de una combinación entre estos tipos tres tipos de variables organizacionales. Estas variables logran establecer dos tipos de clima organizacional, los cuales tienen dos subdivisiones. Estos sistemas son obtenidos gracias a la iteración de las variables de causalidad, variables intermediarias y las variables finales, dando como resultado dos climas de nivel autoritario y dos climas de nivel participativo.

Gráfica 10. Climas organizacionales y sus sistemas



Nota: La siguiente gráfica se elaboró con base a la información del autor BRUNET, Luc. EL clima de trabajo de las organizaciones. México: Trillas, 1997. p. 62.

7.1.2.3.1. SISTEMA I: Autoritarismo Explotador. En éste campo de clima Organizacional se ve reflejada esa desconfianza del empleador a sus empleados o colaboradores, por lo que esto genera una atmósfera de incertidumbre, miedo y constantes amenazas. Y Pocas veces el empleador da mérito por los objetivos alcanzados a sus trabajadores.

Se aprecia un ambiente estable pero con falta de comunicación entre las directrices y trabajadores, lo cual afecta el desempeño productivo de la organización.

²¹ MARTINEZ MORELA, Laura. Escala de Likert: qué es y cómo utilizarla. [Sitio Web]. Hubspot. Marzo, 2010. [Consultado: 8 de Febrero de 2020]. Disponible en: <https://blog.hubspot.es/service/escala-likert>

7.1.2.3.2. SISTEMA II: Autoritarismo Paternalista. En este ambiente de Clima laboral podemos encontrar un grado de confianza más alta de parte del jefe o empleados pero no confianza plena. Pues las últimas decisiones son tomadas por las altas directivas sin tomar en cuenta lo dicho por los trabajadores lo cual hace que ellos tengan poca autoestima y no den el cien por ciento de su capacidad.

Aquí se manejan los castigos y las recompensas según el resultado, pero en muchos casos los jefes o las directivas se aprovechan de las necesidades sociales y económicas de los trabajadores, pero se trabaja en un buen ambiente, un clima organizacional estable.

7.1.2.3.3. SISTEMA III: Consultivo o Participativo. Aquí es muy importante la opinión y concepto del trabajador pues los jefes han puesto un grado de confianza alto a sus decisiones. En las altas directivas se siguen tomando las últimas decisiones pero si se le permite a los puestos de más bajo nivel jerárquico tomar decisiones.

Las comunicaciones en este tipo de clima organizacional son decentes y diplomáticas. El método con el cual se llega a motivar a los empleados es mediante recompensas y pocas veces castigos; se trabaja en satisfacer necesidades tanto laborales como personales, el ambiente del clima organizacional es dinámico y se crean planes estratégicos con el fin de cumplir metas y objetivos.

7.1.2.3.4. SISTEMA IV: Participativo En Grupo. Los jefes en estos sistemas Confían de manera plena en sus empleados, pues las tomas de decisiones son tomadas de forma grupal conjunto a los trabajadores y la forma de comunicación es decente y diplomática por parte y parte.

La motivación parte de la participación y el desarrollo de los objetivos propuestos y su rendimiento, se hace un análisis del trabajo realizado por el trabajador y recibe un una retribución como un tipo de salario emocional. También se habla de una relación más cercana entre los trabajadores y jefes los cuales les permiten trabajar de manera más cómoda llevando así todos los proyectos a culminar de manera exitosa bajo una planeación estratégica²².

²² BRUNET. Luc, EL clima de trabajo de las organizaciones. México: Trillas, 1997. Pág. 62.

8. DETERMINAR CÓMO LA COMPETITIVIDAD ORGANIZACIONAL CONFORMA UNA HERRAMIENTA PARA LA GERENCIA ESTRATÉGICA DEL TALENTO HUMANO.

8.1. DEFINICIÓN DE ESTRATEGIA.

La definición de estrategia es el conjunto de actividades que se desarrollan para alcanzar objetivos a largo plazo, y estas estrategias están conformadas por tácticas, las cuales se pueden definir como el conjunto de acciones que se emprenden con el fin de alcanzar objetivos a corto plazo.

La competitividad, además de ser la simple capacidad para competir, se puede definir como la capacidad que tiene una organización para enfrentar las adversidades y complejidades del entorno, sacar el mejor provecho de estas y generar a partir de las mismas, nuevas oportunidades para continuar avanzando, creciendo y fortaleciéndose.

Una organización que ha diseñado una estrategia para alcanzar elevados niveles de competitividad, teniendo en cuenta el recurso humano, debe sin lugar a dudas, desarrollar un conjunto de acciones que potencialicen las capacidades de cada uno de los integrantes de la institución empresarial.

El recurso humano es el elemento fundamental para la ventaja competitiva y por lo tanto éste se constituye en un componente esencial para cualquier tipo de institución. Este elemento común es el gran diferenciador que hace que haya competitividad puesto que esta debe demostrarse, debe medirse y se debe comparar y en las organizaciones ésta puede estar medida ya sea en los servicios o productos ofrecidos a los clientes, como lo ha expresado González ser competitivo es más que ser productivos y ser rentables ello debido a que la competitividad es el premio que el mercado como juez da a las decisiones y acciones que se lleven a cabo en las organizaciones, lo cual se ve reflejado en la consecución de las metas establecidas²³.

El direccionamiento está referenciado tanto al conjunto de políticas, como a las medidas que tienen como fundamento el logro de la estructura del recurso humano que trabajará en pro de la consecución de los objetivos y la misión de la organización, gracias a las capacidades que tienen cada uno de sus miembros, pues son ellos los que hacen que ésta pueda ser cada vez más competitiva.

²³ MONTOYA AGUDELO, ALVEIRO, César y BOYERO SAAVEDRA, Martín Ramiro. El Recurso Humano Como Elemento Fundamental Para La Gestión De Calidad Y La Competitividad Organizacional. Universidad Nacional. Argentina: Misiones. 2016. Pág. 1-20. [Consultado: 10 de Febrero de 2020]. Archivo en pdf Disponible en: <https://www.redalyc.org/pdf/3579/357947335001.pdf>

Dentro de la estrategia de desarrollo del factor humano se puede contemplar el desarrollo del ser como antelación al mismo desarrollo del saber hacer, porque si la estrategia está enfocada sensatamente hacia una potencialización del recurso humano, se debe entender a cada elemento que forma parte de ese factor, como seres inteligentes, capaces, dotados de emociones y sensibilidad, por lo cual, se debe contemplar dentro de los procesos de formación y profesionalización de las actividades a desarrollar, programas de motivación y empoderamiento.

Gráfico11. Cuadro de Desarrollo Estratégico del Recurso Humano



Nota: La siguiente gráfica se elaboró con base a la información del autor, MONTOYA AGUDELO, ALVEIRO, César y BOYERO SAAVEDRA, Martín Ramiro. El recurso humano como elemento fundamental para la gestión de calidad y la competitividad organizacional. Universidad Nacional. [Revista]. Argentina: Misiones, 2016. p. 1-20. [Consultado: 10 de Febrero de 2020]. Archivo en pdf Disponible en: <https://www.redalyc.org/pdf/3579/357947335001.pdf>

Según Gonzales, el desarrollo del factor humano demanda acciones que estén encaminadas al mejoramiento de las condiciones en las que se desempeña el trabajo para el favorecimiento de la alineación del trabajador con la compañía, de forma tal que haya una satisfacción de sus necesidades dentro de ésta, mediante la creación de un estado psicológico completo, en el cual el personal se sienta a gusto y satisfecho en el ambiente en que se desenvuelve.

Debe tenerse presente que una mala selección de personal, falta de motivación, se convierten en causales de limitación al logro de los altos niveles de la calidad y productividad en el factor humano de la organización.

9. CONCLUSIONES

- Se llega a la conclusión que la competitividad organizacional va ligada al rendimiento del capital humano en la compañía, ya que es un factor directamente proporcional el cual debemos inclinar para nuestro favor.
- Con base al análisis realizado en el área de la competitividad organizacional se determina que el éxito y productividad de una compañía depende de las buenas prácticas y del buen manejo estructural con las que se rigen, ya que estas son las encargadas de identificar las carencias y potencializar las buenas prácticas.
- Se determina que la gerencia estratégica y estructural de una compañía son las impulsadoras y las creadoras de planes motivacionales con los cuales se obtendrá el éxito esperado.

10. RECOMENDACIONES

- Es recomendable que en las compañías actuales se preocupen más por sus empleados ya que este es el factor diferencial que los llevara al éxito y a la competitividad organizacional planeada.
- Para tener un ambiente laboral ideal, se recomienda una constante vigilancia y capacitación por parte del empleador con el único fin de poder identificar las variables que afectan el sistema a tiempo.
- Se recomienda que en la implementación de un plan estratégico se tenga como parte fundamental la capacitación y adecuación de un buen entorno y clima laboral, con el cual se pueda trabajar de manera óptima alcanzando los objetivos individuales y colectivos.

11. BIBLIOGRAFIA

ALIC, Jhon A. Evaluating industrial competitiveness at the office of technology in society. Citado por: CABRERA MARTÍNEZ, Alejandra María, *et al.* La competitividad empresarial: un macro conceptual para su estudio. [Internet]. ISBN: 9789582602673. [Consultado, 14 noviembre, 2019]. Disponible en: https://www.ucentral.edu.co/sites/default/files/inline-files/2015_competitividad_empresarial_001.pdf.

BRUNET, Luc. EL clima de trabajo de las organizaciones. México: Trillas, 1997.

CAMPOS JUÁREZ, Sandra. Análisis de los Factores Internos Blandos de la Productividad Dentro de la Estación de Bombeo Ceiba. Huachinango: Puebla, 2014. Disponible en: <https://es.slideshare.net/campitoss/anlisis-de-los-factores-internos-blandos-de-la-productividad-dentro-de-la-estacin-de-rebombero-ceiba>

EDEL NAVARRO, Rubén y GARCÍA SANTILLÁN, Arturo. Clima y Compromiso Organizacional. [Sitio Web]. Sec. Libros-Gratis. [Consultado: 12 de Febrero de 2020]. Disponible en: <http://www.eumed.net/libros-gratis/2007c/340/Escala%20de%20Likert.htm>

FIALLO MONCAYO, Daniel, *et al.* El clima organizacional de una empresa. [Revista]. Eumed.net. [Consultado.15. enero. de 2020]. Archivo en pdf. Disponible en: <http://www.eumed.net/ce/2015/1/clima-organizacional.html>

GARCÍA, Jesús, *et al.* Factores de Competitividad Organizacional. Su gestión para la Sostenibilidad Empresarial. [Sitio Web]. [Consultado 20, noviembre, 2019]. Disponible en: https://www.researchgate.net/publication/323919322_Factores_de_Competitividad_Organizacional_Su_Gestion_para_la_Sostenibilidad_Empresarial_Factors_Organizational_Competitiveness_Its_Management_for_Corporate_Sustainability

KOONTZ & O'DONELL. Curso de administración Moderna-Un análisis de sistemas y contingencias de las funciones administrativas. México: Litográfica Ingramex S.A. Citado por: BTL CONSULTING. Competitividad organizacional. [Internet]. [Consultado, 14 noviembre, 2019]. Disponible en: <http://www.btlconsulting.net/competitividad-organizacional.php>.

MALAYER, Florentino. Lecturas sobre competitividad, empresa y educación gerencial. Bogotá: Centro Editorial Javeriano. Citado por: CABRERA MARTÍNEZ, Alejandra María, *et al.* La competitividad empresarial: un macro conceptual para su

estudio. [Internet]. ISBN: 9789582602673. [Consultado, 14 noviembre, 2019]. Disponible en: https://www.ucentral.edu.co/sites/default/files/inline-files/2015_competitividad_empresarial_001.pdf.

MANKIW, Gregory. Macroeconomía. [Libro]. 8. ed. Barcelona: Antoni Bosch.2014, ISBN: 9788495348944. [Consultado, 16, noviembre, 2019]. Disponible en: <http://search.ebscohost.com.ez.urosario.edu.co/login.aspx?direct=true&db=cat05358a&AN=crai.166287&lang=es&site=eds-live&scope=site>

MARTINEZ MORELA, Laura. Escala de Likert: qué es y cómo utilizarla. [Sitio Web]. Hubspot. [Consultado: 8 de Febrero de 2020]. Disponible en: <https://blog.hubspot.es/service/escala-likert>

MARQUÉZ, Mónica. Competitividad en las organizaciones. [Sitio Web]. Gestipolis. [Consultado: 22 de Diciembre de 2019]. Disponible en: <https://www.gestipolis.com/competitividad-organizaciones/>

MONTENEGRO, Romina. Recompensa y Reconocimiento de los Recursos Humanos. [Artículo]. Artículo Web. Gestipolis. [Consultado: 8 de Febrero de 2020]. Disponible en: <https://www.gestipolis.com/recompensa-y-reconocimiento-en-los-recursos-humanos/>

MONTOYA AGUDELO, ALVEIRO, César y BOYERO SAAVEDRA, Martín Ramiro. El Recurso Humano Como Elemento Fundamental Para La Gestión De Calidad Y La Competitividad Organizacional. Universidad Nacional de Misiones. Misiones. Argentina, julio-diciembre, 2016, pp. 1-20. [Consultado: 10 de Febrero de 2020]. Archivo en pdf Disponible en: <https://www.redalyc.org/pdf/3579/357947335001.pdf>

RUBIO, Luis, *et al.* El poder de la competitividad. [Google Libros]. Ciudad de México: Fondo de Cultura Económica. Enero, 2008. ISBN: 9786071632418. [Consultado, 16, noviembre, 2019] Disponible en: <file:///C:/Users/Usuario/Downloads/1020815003-GE-2019-I.pdf>.

RUIZ, Daysi. Factores Controlables e Incontrolables. [Blog]. Miportal. [Consultado: 8 de Enero de 2020]. Disponible en: <http://www.miportal.edu.sv/blogs/blog/daysirui2011/general/2011/10/08/factores-controlables-e-incontrolables>

URRUTIA. Citado por: CABRERA MARTÍNEZ, Alejandra María, *et al.* La competitividad empresarial: un macro conceptual para su estudio. [Internet]. ISBN: 9789582602673. [Consultado, 14 noviembre, 2019]. Disponible en:

https://www.ucentral.edu.co/sites/default/files/inline-files/2015_competitividad_empresarial_001.pdf.

ULRICH, Dave. El Capital Humano. Citado por ALMONTE RAMIREZ, Yoselin. El Capital Humano, Fuente de una Ventaja Competitiva. [Blog]. Blogs Eoi. 11 de Marzo de 2013. Disponible en: <https://www.eoi.es/blogs/scm/2013/03/11/el-capital-humano-fuente-de-ventaja-competitiva/>