

10

EL TALENTO HUMANO: LA CLAVE DEL ÉXITO PARA EL MEJORAMIENTO DE LA COMPETITIVIDAD DE LAS EMPRESAS

HUMAN TALENT: THE SUCCESSFUL KEY IN THE IMPROVEMENT OF COMPANY COMPETITIVENESS

Ana Vanessa Maldonado Córdova¹

E-mail: amaldonado@umet.edu.ec

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0344-2723>

María José Pérez Espinoza¹

E-mail: mjperez@umet.edu.ec

¹ Universidad Metropolitana. Ecuador.

Cita sugerida (APA, sexta edición)

Pérez Espinoza, M. J., & Maldonado Córdova, A. V. (2019). El Talento Humano: la clave del éxito para el mejoramiento de la competitividad de las empresas. *Revista Científica Agroecosistemas*, 7(1), 68-74. Recuperado de <https://aes.ucf.edu.cu/index.php/aes>

RESUMEN

El presente trabajo de investigación hace un análisis de los aspectos evaluados en la encuesta realizada a 172 empresas en la provincia de El Oro, de los sectores comerciales, agropecuarios y de servicio, para lo cual se tomó en consideración los diferentes subsistemas que forman parte del área de talento humano y se realizaron preguntas que muestren como dichas empresas desarrollan sus prácticas diarias. Primeramente, se exponen ciertas definiciones por cada concepto, se explica cómo se desarrollaría cada uno de ellos en un estado ideal y posteriormente se presenta la calificación obtenida de las encuestas y un pequeño análisis por cada campo de acción.

Palabras clave:

Competitividad, Talento Humano, desarrollo empresarial, Pymes, ventaja competitiva.

ABSTRACT

This investigation makes an analysis of the aspects evaluated in the survey made by 172 enterprises in El Oro province, from the commercial, agricultural and service sectors, for which was taking into account the different subsystems that are part of the human talent area and were asked questions that shows how these companies develop this kind of activities daily. First of all was exposed certain definitions for each concept, was explained how would be develop each one in an ideal state and consequently is presented the score obtained in the survey and a small analysis for each action field.

Keywords:

Competitiveness, human talent, business development, SMEs, competitive advantage.

INTRODUCCIÓN

Los continuos cambios del entorno y la competencia (cada vez más numerosa, innovadora y fuerte) a los cuales se encuentran expuestas las empresas hoy en día, las lleva a tener dos caminos por delante, por un lado fortalecerse de todas las maneras posibles que se encuentren a su alcance, por ejemplo capitalizando la compañía para realizar inversiones, mejoras, contrataciones, adquiriendo activos, innovando en prácticas productivas, estableciendo procesos claros para no poner en riesgo la calidad del producto o servicio, el segundo camino es el de autoevaluarse permanentemente (Gallegos, Medina, Palacios & Rivera, 2016), de tal manera que sus directivos identifiquen con plena claridad cuáles son sus fortalezas y oportunidades, las estrategias que se pueden plantear entorno a ellas y continuar con el desarrollo que se desea alcanzar en pro de su ventaja competitiva.

¿Será acaso que solo las grandes empresas tienen la posibilidad de desarrollar una ventaja competitiva con recursos únicos?, pues bien, a través de la globalización la respuesta a esta pregunta sería que no, ya que hoy en día todas las empresas tienen a su alcance exactamente los mismos recursos competitivos, en mayor o menor tamaño, pero desempeñando la misma función, por lo que la necesidad de ser competitivos y desde luego desarrollar una ventaja competitiva es imperiosa a través del hallazgo de fuentes que sean cada vez más difíciles de imitar, de ahí la actual tendencia a gestionar activos intangibles, los cuales poseen características difíciles de copiar (De la Fuente, 2013).

Hace varios años atrás, la gran mayoría de compañías consideraban que su ventaja competitiva se encontraba representada en su infraestructura, la tecnología de sus equipos o en los procesos productivos que realizaban para elaborar un producto (Callejo, 2015). Sin embargo, muchos expertos opinan que a pesar de que dichos recursos representan una importante contribución al desarrollo y crecimiento de la empresa en el ámbito competitivo en el que se desenvuelven, uno de los recursos que es considerado como único e irremplazable por su nivel de diferenciación, son las personas.

Las personas, empleados, colaboradores, aliados estratégicos, y un sinnúmero de nombres con el cual se los conoce hoy en día es uno de los recursos que las organizaciones más debe cuidar, ya que únicamente a través de ellos se puede desarrollar la “gestión del conocimiento”, “la era de la información”, “la sociedad de la información” (De la Fuente, 2013), que no son otra cosa que la búsqueda constante de las organizaciones por gestionar aspectos como la creatividad, el aprendizaje continuo o la innovación y convertirlos en aspectos críticos y decisivos en pro de la consecución de organizaciones cada vez más competitivas, eficientes y modernas.

De acuerdo a De Lucas (2018), la correcta gestión del talento humano hoy en día es el fundamento base para la competitividad de las empresas modernas, ya que queda demostrado que son las personas quienes marcan una diferencia en el funcionamiento de las organizaciones a través de la gestión de su conocimiento.

A pesar de que muchos expertos han evidenciado de diversas maneras la importancia de las personas en el desarrollo de las empresas (en los últimos años), las organizaciones no prestan atención a cada uno de los procesos que los involucran y la manera en que estos pueden repercutir para un mejor desempeño de las personas dentro de la organización

Por tanto, es importante contar con el personal, políticas y procesos adecuados en lo que respecta a la dirección del talento humano dentro de una empresa para así poner en práctica todos los recursos necesarios en sus subsistemas correctamente como lo son: reclutamiento, selección, capacitación seguridad y salud en el trabajo, planes de carrera, incentivos, entre otros.

A continuación, se presentan los datos de una encuesta aplicada a 172 empresas en la provincia de El Oro, las mismas que pertenecen al sector comercial, de servicios y agropecuarios, los que se pueden apreciar mejor en el siguiente gráfico.

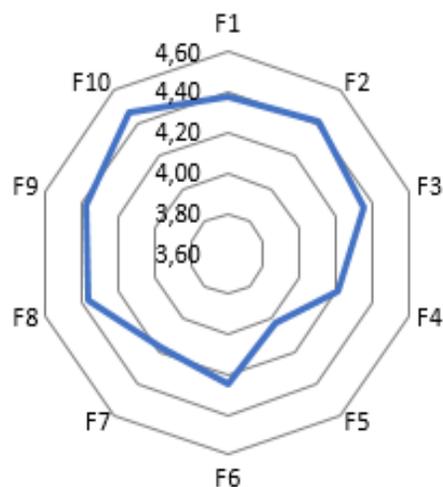


Figura 1. Resultados de encuesta en área de Talento Humano.

La selección de personal es el proceso mediante el cual una organización realiza la incorporación de una o varias personas para cubrir las vacantes que se encuentren disponibles en la compañía, este es uno de los procesos con los cuales se inicia la planeación estratégica de talento humano dentro de la empresa, por lo que debido a su nivel de importancia, la selección se la realiza en

varias etapas para la obtención de resultados efectivos, por tanto se debe realizar con especial cuidado y transparencia (De Lucas, 2018).

Estas etapas empiezan con el reclutamiento y acaban con la contratación de la persona como tal, pero a pesar de que suene tan sencillo en realidad no lo es, ya que todo este proceso debe estar alineado en función a los objetivos estratégicos de la compañía, es decir que se debe incorporar personal que se encuentre alineado en su comportamiento (Guzmán, Rodríguez, & Codina, 2018) y en su manera de pensar a lo que se encuentra buscando la organización en su conjunto.

Para que una selección de personal aporte a la competitividad de la compañía, la persona encargada del proceso debe ser capaz de identificar a los talentos potenciales que tengan una alta capacidad de desarrollo y que busquen el crecimiento de la compañía cumpliendo con los valores organizacionales que se tienen (Mocha, 2018).

Dentro de la encuesta realizada en particular se pretendía indagar acerca del establecimiento de políticas y procedimientos claros de la selección de personal en las empresas encuestadas, dando como resultado 4.38 lo cual indica que se tienen bastante claros los procesos a la hora de seleccionar y contratar personal, desde luego siempre con una perspectiva de mejora.

DESARROLLO

Para poder realizar contrataciones efectivas es necesario tener en claro dos aspectos básicos: qué es lo que la persona realizará y cuál es el perfil académico, psicológico y actitudinal que debe tener para desempeñarse sin ningún problema en la vacante disponible, para esto la persona encargada del área de talento humano al momento de la entrevista (dentro del proceso de selección), debe evaluar cuáles son las competencias del candidato para responder de manera satisfactoria a las demandas que tendrá en su día a día (De Lucas, 2018).

Como se mencionó anteriormente uno de estos aspectos son las competencias, las mismas que son definidas como el conjunto de características propias de una persona que le permite realizar de manera óptima las funciones de su puesto de trabajo, por ejemplo: motivación, liderazgo, creatividad, escucha activa, trabajo en equipo, entre otras (Torres, Cuesta, Pinero & Lugo, 2018). Hoy en día se hace hincapié de una manera mucha más fuerte en que los candidatos posean entre un 80 a 90 por ciento de las competencias requeridas para un puesto de trabajo, ya que estas son innatas del individuo y es muy difícil que puedan ser desarrolladas o adquiridas en el tiempo, todo lo contrario a los conocimientos académicos que pueden ser adquiridos por la práctica diaria de una tarea o en una

capacitación (Duque, Solarte & Ayala, 2017).

Por otra parte, el descriptivo de funciones es un proceso que se lleva a cabo mediante el levantamiento de información en el cual se toma en consideración todas las funciones y responsabilidades de un cargo (Mocha, 2018), las cuales se plasman en documento que a manera de listado las da a conocer al colaborador al momento de su incorporación a la compañía y permite identificar de una manera más clara cuál es la dimensión, aporte y el alcance que tiene para la organización el puesto de trabajo.

Tomando en consideración la encuesta realizada y con una puntuación de 4.41 se puede denotar que las compañías si están considerando las competencias y el levantamiento de información para la elaboración de los descriptivos de funciones, por tanto, tienen una destacada importancia en el camino hacia la competitividad de la mano de su talento humano.

Instrumentos de medición

Dentro del proceso de selección se utilizan diferentes herramientas para la obtención de respuestas que permitan tener un mejor análisis del candidato al cual se está entrevistando, por tanto es de vital importancia que la persona que se encuentra al mando del departamento o de la toma y análisis de pruebas cuente con los conocimientos necesarios para saber interpretarlas (Mocha, 2018) y de esta manera pueda realizar el análisis y retroalimentación necesaria en pro del beneficio de la compañía, algunos de estos instrumentos son las entrevistas por competencias, test de rapidez mental, de habilidades de venta, gerenciales, de liderazgo, entre otros.

En la actualidad existen un sin número de estrategias utilizadas por los candidatos para manipular las pruebas o test que se les toman, inclusive muchas de ellas tienen sus propios videos de You tube en donde se muestra paso a paso las respuestas que se deben marcar para obtener un resultado determinado en función del puesto al cual se encuentra aplicando la persona, pero ¿cómo hacer para poder saber si un candidato está mintiendo o no en una prueba?, pues la respuesta es sencilla, la persona responsable de este procedimiento debe acompañarlo de una entrevista por competencias que corrobore lo que se encuentra plasmado en los resultados de la prueba, de esta manera se confirma la congruencia entre los datos obtenidos, la personalidad del candidato, su veracidad y las experiencias que ha vivido y que le han permitido desarrollar las competencias necesarias que dice tener.

Cuando una persona no cuenta con los conocimientos necesarios para seleccionar a un candidato, es mucho más saludable para la organización que dé un paso al

costado y no realice dicha tarea, ya que con el paso de unas pocas semanas cobrará notoriedad el hecho de que la persona contratada no cumple de alguna manera con el perfil requerido y resultará más costoso para la compañía desvincularlo con una indemnización económica de por medio (Guzmán, Rodríguez & Codina, 2018).

Particularmente la encuesta refleja que las empresas con un puntaje de 4.35 cuentan con personas que si poseen los conocimientos que se necesitan, pero estos deben ser mejorados y actualizados frecuentemente para poder responder con las realidades organizacionales que aparecen.

Proceso de inducción

El proceso de inducción también forma parte de la planeación estratégica del talento humano dentro de la organización, el cual resulta de vital importancia tanto para las nuevas incorporaciones como para el personal que ya se encuentra trabajando en la organización, por esta misma razón en la encuesta realizada se focaliza la investigación si las empresas realizan o no la inducción a su personal, para lo cual se obtuvo un puntaje de 4.21 denotando que la inducción representa un punto importante para la organización pero debe mejorar aún más para que esta sea efectiva en pro del mejoramiento de la competitividad.

La inducción es útil porque orienta, alinea y despeja inquietudes de las personas que van a ingresar a la compañía, de tal manera que muchas veces a través de presentaciones de power point, videos, folletos, o cualquier otro tipo de material didáctico se presenta de manera objetiva y condensada la información más relevante de la organización y que debe ser de conocimiento del personal (Bermúdez, 2011).

En lo que respecta a la inducción del personal que ya se encuentra en la compañía, permite mantenerlo actualizado de las directrices generales, cambios en los procesos o cualquier tipo de orientación que tome la dirección general con respecto al futuro de la organización, así también mantiene al tanto al personal de procedimientos que hayan tenido algún tipo de modificación en el tiempo (Callejo, 2015).

Capacitación interna y externa

Uno de los aspectos que más valoran las personas para aplicar o aceptar una propuesta de contratación de una organización es el plan de capacitación que tienen para ofrecerle, en el cual se garantice que conforme pase el tiempo el empleado tendrá asegurado un plan de estudios para adquirir nuevos conocimientos o actualizar los que ya posee.

La capacitación es toda tipo de actividad que realiza una

empresa con el fin de que su personal pueda responder a las diferentes necesidades existentes en el medio, así como un mejoramiento de actitudes, habilidades, competencias, conductas y conocimientos en pro de la consecución de los objetivos estratégicos de la empresa, esta puede ser de dos tipos: interna o externa, la primera hace referencia a la formación que es impartida por profesionales que pertenecen a la compañía y que tienen un amplio camino de experiencia y conocimientos en un área en particular (Diez & Abreu, 2009), por ejemplo un gerente comercial, administrativo, financiero, entre otros, y en lo que respecta a la capacitación externa son los cursos o programas de estudio que son impartidos por institutos educativos especializados en este tipo de actividades, que cuentan con el personal idóneo para impartir conocimientos particulares en un área de estudio.

Una puntuación de 4.03 indica que los niveles de capacitación en las empresas encuestadas son bastante buenos, lo cual permite indicar que las compañías si se preocupan por la formación de su personal, ya sea a través de capacitación interna o externa, beneficiando a la compañía por el mejoramiento del servicio que ofrece un personal educado, respetuoso y capacitado.

Indicadores de desempeño

Lo que no se puede medir es imposible de mejorar, por ende, los indicadores de desempeño son una de las partes claves de toda función que se realiza en una organización por una empresa, ya que a través de este se podrá determinar el nivel de calidad de la acción realizada y también los niveles de desempeño y de conocimiento que tiene la persona que los ejecuta.

Un indicador de desempeño es una herramienta de evaluación, apoyo y medición que permite cuantificar de una manera numérica u objetiva diferentes variables en la realización de un grupo de actividades por una persona en su puesto de trabajo (Pupo, 2018). Es útil porque permite evaluar una actividad particular en un tiempo específico o evaluar constantemente a lo largo de un periodo determinado de tiempo y realizar comparaciones acerca de la actividad realizada con el fin de analizar los cambios tanto de mejoramiento o no que se han dado (De la Fuente, 2013).

Es importante tanto el evaluador como el evaluado (jefe – subordinado) tengan claro cuales indicadores de desempeño se están utilizando en su actividad particular, cuales son los elementos particulares que se están tomando en cuanto y cuál es el rango de tiempo que se toma en consideración, de esta manera se evita cualquier mal entendido que pueda confundir o perjudicar a laguna de las partes inmersas en el proceso (Pupo, 2018).

Las empresas encuestadas reflejan una puntuación de

4.25, lo cual denota que si se utilizan indicadores de desempeño para evaluar al personal constantemente, desde luego para conseguir mayores niveles de competitividad se deben actualizar dichos indicadores conforme vaya evolucionando el entorno, la organización y las personas que la conforman y siempre elevando las exigencias con puntajes más retadores y desafiantes para jefes y subordinados.

Planes de carrera

Hoy en días, sobre todo la generación llamada millennials exige planes de carrera a las organizaciones a las que pertenece, la razón radica principalmente que con un plan de carrera tienen claro cuál es el camino que deben seguir hasta llegar a su meta y tienen un pleno conocimiento de las acciones que deben realizar para conseguir su objetivo profesional dentro de la organización (Bertojo, 2017).

Para clarificar mejor el término un plan de carrera es una estrategia utilizada por la organización y ejecutada a través de su departamento de talento humano para retener al trabajador(es) que tienen un alto potencial de desarrollo, en el cual se trabaja en mejorar las fortalezas que tiene y minimizar sus debilidades para que pueda ascender hacia cargos más críticos y de mayor relevancia para la empresa en lo que respecta a la toma de decisiones (Gallegos, Medina, Palacios & Rivera, 2016).

A pesar de lo sencillo que puede parecer realizar un plan de carrera con un colaborador, muchas organizaciones no lo hacen, algunas por no contar con los recursos económicos para formarlos y mejorar el perfil profesional de la persona y otros por el temor a que dicho empleado se vaya una vez que haya alcanzado el nivel de desarrollo que aspiraba, por tal razón la encuesta realizada arrojó un puntaje de 4.18, uno de los más bajos con respecto a los otros aspectos medidos, ya que a pesar de que muchas veces es evidente, las empresas no formalizan el camino a seguir del empleado y lo descuidan o dejan de lado, por ende se concluye que no lo tienen por la falta de comunicación o formalización del mismo.

Seguridad y salud en el trabajo

En el Ecuador la seguridad y salud en el trabajo es un subsistema de talento humano que recientemente se está incorporando a la práctica diaria y las empresas han empezado a darle cada vez más relevancia dentro de sus procesos de fabricación o de actividades laborales rutinarias.

Anteriormente la seguridad y salud laboral no tenía el control que tiene en la actualidad por parte de los organismos públicos supervisores, por ende las organizaciones tenían una posición pasiva con respecto al cumplimiento de las normas que se derivan en este campo de acción,

¿qué cambió para que se tome en cuenta hoy en día con mayor relevancia?, por un lado las exigencias y multas impuestas por el incumplimiento del mismo y por otro la previsión de que ocurran accidentes con los empleados y los altos costos que estos representaban.

Todas las organizaciones tienen la obligación de brindar a sus empleados un ambiente seguro (infraestructura) para ejecutar sus actividades cotidianas, así como de los implementos que resguarden la integridad física, mental y psicológica del personal (Subirán, 2017).

4.37 fue el puntaje que arrojó este aspecto, lo cual indica que estas acciones deben ser mejoradas por las organizaciones, sobre todo cuando la integridad de un colaborador (desde cualquier punto que se analice) se encuentra comprometida por el incumplimiento de alguna norma o por una falta de reglamento que cubra cualquier eventualidad que pueda suscitarse.

Pertenencia y compromiso

Las organizaciones hoy en día el mejor “capital de trabajo” que poseen es el compromiso y lealtad de su gente, pero a pesar de lo fácil que resulta escribirlo, resulta sumamente complicado vivirlo y ejecutarlo para los directivos y responsables de talento humano, ya que son conceptos subjetivos y frágiles frente a cualquier eventualidad que no sea del agrado del personal (De la Fuente, 2013).

Muchas empresas se centran en el cuidado y motivación de su personal como un lema de trabajo para obtener mejores resultados y mejorar los niveles de competitividad, otras evalúan que es lo más importante para su gente y no lo descuidan a pesar del paso de los años y de esta manera garantizan que sus empleados se sientan a gusto con lo que la organización les brinda (Callejo, 2015), en fin, pueden ser interminables las acciones de las compañías para que sus empleados se sientan a gusto y sobre todo que se apropien de los objetivos organizacionales y los encarnen de tal manera que estén dispuestos a todo por su obtención.

En una cultura como la latinoamericana, en donde las emociones juegan un gran papel sobre las actividades laborales, la puntuación de 4.37 obtenida en la encuesta refleja que las organizaciones si se encuentran trabajando en estos aspectos, sobre todo con la plena conciencia de los efectos que estos tienen para el desempeño general de la organización.

Comunicación organizacional

Finalmente si una empresa no cuenta con un adecuado proceso de comunicación, se encuentra en un distante camino hacia la competitividad, ya que ninguno de los procesos anteriormente expuestos se desarrollarían

de manera adecuada si desde la alta gerencia no se comunica acertadamente hacia donde se quiere llegar con el talento humano con el que cuenta la compañía (De Lucas, 2018).

La comunicación organizacional es definida como un proceso de transferencia de información, datos y directrices que permiten a todo un equipo de trabajo alcanzar los objetivos estratégicos planteados, cabe destacar que no únicamente se comunica con palabras, sino también con acciones, es decir viviendo plenamente los valores y la cultura organizacional de la empresa (Cid, 2018).

Muchas veces se puede llegar a vincular el tamaño de la organización con los niveles de comunicación existentes en ella, pero el aspecto comunicacional no depende del tamaño, sino de la cultura que se haya implantado en la empresa desde la cabeza hasta los puestos más operativos de la organización, por tal razón las compañías con la visión de alcanzar mayor competitividad tratan de mantener organizaciones con estructuras horizontales (Pupo, 2018), que transmitan rápidamente las directrices y con la misma rapidez responder a los cambios para alcanzar las metas de la empresa.

El puntaje de 4.47 obtenido de las empresas encuestadas denota un alto nivel de comunicación organizacional, que debe ser cultivado como una fortaleza para las empresas que lo practican y sobre todo teniendo en cuenta que esto debe ser transmitido a las nuevas incorporaciones de talentos de la compañía.

CONCLUSIONES

Los aspectos que más destacan dentro de la encuesta realizada son: la comunicación organizacional y la pertenencia y compromiso organizacional, ambos fueron los mejores puntuados dentro de la investigación, por ende se puede concluir que las empresas han realizado excelente trabajo con su personal, sobre todo destacando la conexión emocional de los colaboradores con la realización diaria de sus actividades, por otro lado la comunicación organizacional se realiza adecuadamente, es decir transmitiendo las directrices desde la alta gerencia hasta el personal operativo de la compañía para alcanzar los objetivos estratégicos de la misma.

Una de las áreas de mejora que se deben considerar prioritariamente es la de capacitación tanto interna como externa del personal, ya que debido a la inversión que se realiza en una persona, de la cual no se tiene la certeza total de su permanencia en la empresa, las organizaciones tienden a disminuir o suprimir por completo esta parte del presupuesto y mucho más aún en época de crisis económica en el país, por ende se debe tratar de encontrar otras opciones que generen conocimientos al

personal pero que no ameriten precisamente grandes cantidades de desembolso de dinero.

Otra de las áreas que se deben mejorar es la de planes de carrera, los mismos que en la mayor parte de las empresas lo perciben como algo de poca importancia o que se irá dando con el paso del tiempo, sin dejarlo claro, definido y plasmado desde un inicio de la relación laboral, cabe destacar que la elaboración de planes de carrera no es costoso y se puede elaborar de una manera bastante real en unión con el colaborador, de esta manera resulta más aterrizado y veraz.

Los indicadores de desempeño es otra área a mejorar debido a que no se define con claridad la manera en la cual se va a evaluar al empleado, con qué frecuencia, cómo y cuáles serán los resultados esperados, esto sucede prioritariamente en las pymes, en donde los procesos no se encuentran formalizados y la empresa no da el salto hacia la profesionalización.

El área de talento humano es una de las más importantes dentro de la organización, porque son las personas el activo diferenciador que representan una ventaja competitiva para la empresa, por ende se debe contar con personal capacitado, empático y con las competencias adecuadas para hacer frente a las realidades que se presenten en el día a día.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Bermúdez, H. (2011). La inducción general en la empresa. Entre un proceso administrativo y un fenómeno sociológico. *Universidad & Empresa*, 21, 117-142. Recuperado de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=187222420006>
- Bertojo, M. (2017). Los planes de carrera ajustados y la Universidad Corporativa, pilares de la nueva cultura común de Indra. *Capital Humano*, 30(24), 54-60.
- Callejo, A. (2015). Los desafíos para la Dirección de Recursos Humanos en el próximo quinquenio. *Capital Humano*, 28(297), 64-74.
- Cid, F. (2018). RR.HH y Comunicación unidos por puentes cada vez más sólidos. *Capital Humano*, 31(331), 21.
- De la Fuente, A. (2013). Las buenas prácticas en RR.HH. multiplican las ventajas competitivas de sus empleados. *Capital Humano*, 26(277), 48-53.
- De Lucas, N. (2018). Tendencias Laborales 2018. *Capital Humano*, 31(332).

- Diez, J., & Abreu, J. (2009). Impacto de la capacitación interna en la productividad y estandarización de procesos productivos: un estudio de caso. *Revista Daena (International Journal of Good Conscience)*, 4(2), 97-144. Recuperado de <http://www.spentamexico.org/v4-n2/4%282%29%2097-144.pdf>
- Duque, J., Solarte, M., & Ayala, A. (2017). Influencia de la inteligencia emocional sobre las competencias laborales: un estudio empírico con empleados del nivel administrativo. *Estudios Gerenciales*, 33(144), 250-260. Recuperado de <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0123592317300475>
- Gallegos, M., Medina, M., Palacios, M., & Rivera, J. (2016). Las Estrategias Organizacionales Orientadas hacia una Integración Social Corporativa. XIV Congreso Internacional de Análisis Organizacional Educación Superior y Desarrollo Sustentable. (pp. 1-20). Guanajuato: Instituto Tecnológico de San Luis Potosí.
- Guzmán, A., Rodríguez, P., & Codina, J. (2018). Nuevos Escenarios para el Reclutamiento y Selección de Personal: Descripción Del "Método Adizes". *Revista Daena (International Journal of Good Conscience)*, 13(1), 121-136. Recuperado de [http://www.spentamexico.org/v13-n1/A10.13\(1\)121-136.pdf](http://www.spentamexico.org/v13-n1/A10.13(1)121-136.pdf)
- Mocha, J. (2018). La importancia de la entrevista como herramienta en el proceso de selección del talento humano. *Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores*, 1-9.
- Pupo, B. (2018). Contribución de la gestión del clima organizacional al fomento de valores organizacionales y al logro del desempeño individual. Examen de un caso de estudio. *Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores*, 6(1), 1-26.
- Subirán, C. (2017). Preguntas frecuentes sobre responsabilidades e incumplimientos de la normativa de seguridad y salud en el trabajo. *Gestión Práctica de Riesgos Laborales*, (153), 42-51.
- Torres, S., Cuesta, A., Pinero, P. Y., & Lugo, A. (2018). Evaluación de competencias laborales a partir de evidencias. *Ingeniería Industrial*, 39(2), 124-134. Recuperado de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S1815-59362018000200124&lng=es&nrm=iso&tlng=en