

**IMPORTANCIA DE LA SELECCIÓN DEL TALENTO HUMANO Y SUS
REPERCUSIONES EN EL DESEMPEÑO DE UNA ORGANIZACIÓN.**



AUTOR

Omar Santiago Rodríguez Estupiñán

Código: 0106130

Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de:

Administrador de Empresas

Director: Hugo Jaramillo Pérez

**UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA
FACULTAD DE ESTUDIOS A DISTANCIA
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
BOGOTÁ D.C
2020**

RESUMEN

En la actualidad empresarial cuando se habla de la relación que hay entre talento humano y la gestión en una determinada organización, se tiene que hacer referencia al recurso más importante que hay en las empresas “las personas” , debido a que por medio de sus habilidades, destrezas, cualidades y experiencias las organizaciones pueden llegar a otros mercados a través de la calidad de sus productos o servicios; no obstante, si los altos mandos se encargan de realizar una pobre gestión de los activos intangibles, de algún modo la empresa empezará a decrecer; entre muchos factores porque su personal puede estar ubicado en puestos para lo cual no están calificados, dejando en evidencia la falta de selección, contratación, capacitación, remuneración y evaluación por parte del área de talento humano.

Palabras clave

- Organización
- Gestión
- Talento Humano
- Selección
- Contratación
- Capacitación
- Remuneración
- Evaluación
- Productividad

Keywords

- Organization
- Management
- Human Talent
- Selection
- Recruitment
- Training
- Remuneration
- Assessment
- Productivity

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo hará referencia a la importancia que tiene el departamento de talento humano en la eficiencia, eficacia y productividad presentada por una organización; por tal razón nos centraremos en desarrollar una variedad de ejemplos de empresas, sus experiencias y los resultados de los estudios realizados en cada uno de estos casos, los cuales nos darán una visión más clara de la relevancia que tiene la selección del capital humano en el éxito económico, social y cultural de una organización; después de dicho análisis daremos a conocer nuestro punto de vista como gerentes de talento humano, el cual confrontaremos con cada una de las situaciones planteadas; por dicha razón tomaremos como base la opinión y argumentación de distintos autores, así como también nuestra experiencia laboral y académica.

Este ensayo se realizó por el interés de dar a entender la importancia que conlleva tener un adecuado proceso de Reclutamiento, Preselección, Selección y de Toma de Decisión en cada una de las áreas de la organización, debido a que desarrollando este proceso con cuidado se puede tener mayor certeza que las personas que estamos contratando tienen los conocimientos, habilidades y capacidades para poder producir y desempeñarse en nuestra empresa de forma productiva.

Nos centraremos en hacer un análisis del manejo que realizaron algunas empresas extranjeras en el área del talento humano, de tal manera que se evidencie la importancia que representa el proceso de selección en el buen funcionamiento de todos los procesos de una organización; dándonos una visión más clara de nuestra productividad empresarial a futuro.

Como conclusión de este ensayo, mostraremos de que forma la pobre gestión del talento humano puede llegar afectar a todos los sectores de la organización, generando cambios dinámicos que afectan en la producción y utilidad de la empresa; de tal manera que se evidencie la importancia de la selección de nuestro

equipo de trabajo, debido a que allí es donde se fundamenta el funcionamiento general de la organización.

DESARROLLO

Lo primero que debemos conocer para comprender el proceso de vinculación debe ser la fase de atracción, la cual Martha Alicia Alles lo describe en su libro Selección por Competencias, como “Un proceso organizativo que se inicia con la necesidad de cubrir una posición y un respectivo perfil de búsqueda, aplicando las pruebas más convenientes en cada caso, así como un adecuado proceso de incorporación” (Alles, 2006, pág. 35) ; es por tal razón que nosotros lo consideramos como uno de los componentes de la vinculación de personal más importantes de todo este proceso, debido a que en este momento es donde el área de talento humano puede depurar o establecer los candidatos idóneos o aquellos que cuentan con todas competencias requeridas para poder optar por dicho cargo.

Atracción, selección e incorporación de personas. Subsistemas de Recursos Humanos



Gráfico 1. Alles, M. A. (2006). Selección por Competencias. (Ediciones Granica S.A ed., p. 33).

Es de vital importancia comprender que este proceso en ocasiones es muy dispendioso debido a que existen distintos factores que pueden llegar a afectar de una manera u otra el proceso de reclutamiento establecido; por tal razón es necesario tener en cuenta los siguientes aspectos a la hora de realizar una convocatoria o reclutamiento para un determinado puesto:

- Contar con la autorización de la dirección para adelantar este proceso.
- Contar con el presupuesto necesario.
- Contar con una adecuada planeación e inventario de personal.
- Tener claramente determinadas las especificaciones del cargo.
- Designar a los responsables del proceso.
- Contar con un sistema que permita incorporar y manejar la información de las hojas de vida de los postulantes.
- Establecer cuál es el talento que se busca.
- Elaborar un cronograma de actividades con fechas y responsabilidades determinadas.
- Diseñar instrumentos de control y verificación del proceso.

En la organizaciones el factor tiempo puede prologarse con respecto a la vinculación del personal, debido a que de este proceso dependerá la creación de las bases fundamentales en la mejora continua de la organización a futuro.

Para poder comprender la importancia del proceso de selección del talento humano en las organizaciones, es importante entender que el objetivo principal de este proceso, es garantizar las habilidades y cualidades del personal que a futuro conformaran la organización, determinando la calidad, productividad y motivación con la que cuenten los aspirantes; tal y como lo describe Martha Alicia Alles en su libro Selección por Competencias “No se trata de seleccionar a la mejor persona posible o disponible que la organización pueda contratar sino la mejor persona en relación al puesto a ocupar”. (Alles, 2006, pág. 19); llevándonos a concluir que la selección será un factor vital en la asignación de cargos según el perfil de cada empleado, generando unos ítems de competencias, aptitudes y actitudes que deberán ser aprobados por el postulante.



Gráfico 2. Alles, M. A. (2006). Selección por Competencias. (Ediciones Granica S.A ed., p. 39).

En este proceso es de vital importancia tener un buen selector, que emplee métodos adecuados de selección a cada uno de los postulantes al cargo, cabe resaltar que este proceso puede tener varias etapas, en las cuales se determinará las competencias necesarias que deberá tener el postulante.

En el año 2014 se realizó la 3ª Edición del Premio OCCMundial de Recursos Humanos, el primer galardón institucional que busca reconocer los casos de éxito que implementaron diferentes organizaciones en México, según (DHL Express,2014): su galardonada iniciativa First Choice Reclutamiento (Reducción de Tiempos en cobertura de vacantes), que presento entre el año 2013 y 2014, estaba basada en la optimización de los procesos de reclutamiento y selección de personal sin involucrar áreas ajenas al proceso.



Casos finalistas empresas grandes
Categoría: Reclutamiento y Selección
Premio OCCMundial de Recursos Humanos 2014

Empresa: DHL Express

Proyecto: Iniciativa First Choice Reclutamiento (Reducción de Tiempos en cobertura de vacantes)

DHL es el líder en el mercado global en la industria de logística y "La compañía de logística para el mundo". DHL ofrece a sus clientes sus conocimientos y experiencia en fletes exprés, aéreos y marítimos internacionales, transporte en carretera y ferrocarril, servicios de correo internacional y de logística. DHL brinda servicios integrados y soluciones personalizadas y basadas en las necesidades de sus clientes para administrar y transportar correspondencia, bienes e información.

Gráfico 3. DHL Express. (2014). Proyecto: Iniciativa First Choice Reclutamiento (Reducción de Tiempos en cobertura de vacantes)

El método empleado por DHL Express fue el DMAIC (Definición, Medición, Análisis, Mejora y Control), basada en la filosofía Six Sigma, enfocándose en realizar una mejora continua en los procesos existentes en la organización, para ello tomo las siguientes decisiones:

- Iniciar sesiones de trabajo en las que se defina el flujo de actividades y responsabilidades a lo largo de la etapa de reclutamiento.
- identificar y eliminar tareas duplicadas y cuellos de botella
- Evaluar los tiempos de cobertura
- Detectar áreas de mejora
- Detectar fallos en el proceso

Como resultado a estas medidas implementadas, DHL Express obtuvo los siguientes resultados: una disminución de 30 a 50% en los tiempos de reclutamiento y selección, Se logro que el 60% de las vacantes de nivel analista hacia arriba sean cubiertas por candidatos internos, el 33% de las vacantes de nivel Supervisor/Coordinador sean cubiertas por mujeres y se consiguió una aprobación del 78% por parte de los clientes.

Logros:

- De 11 días hábiles en promedio para cubrir posiciones de nivel OPERATIVO se reduce a 8 días hábiles en promedio (existen posiciones que gracias al reclutamiento preventivo y proactivo y la generación de la banca se cierran en 0 días).
- De 25 días hábiles en promedio para cubrir posiciones de nivel ANALISTA se reduce a 13 días hábiles en promedio.
- De 28 días hábiles en promedio para cubrir posiciones de nivel COORDINADOR/SUPERVISOR se reduce a 21 días hábiles en promedio.
- De 38 días hábiles en promedio para cubrir posiciones de nivel GERENCIA/DIRECTIVO se reduce a 25 días hábiles en promedio.
- A nivel Analista se reduce de 4-5 entrevistas a 3 entrevistas por proceso de selección.
- A nivel Coordinador/Supervisor se reduce de 5-7 entrevistas a solo 1 panel de entrevista o panel de selección en donde el mismo día se selecciona al candidato.
- Se trabaja en conjunto con el área de Customer Service y WorkForce Management para establecer un calendario anual de las posiciones requeridas a lo largo del año, para que así el área de Reclutamiento pueda tener visibilidad de las mismas y hacer búsquedas preventivas y proactivas continuas.
- En promedio de 6-5 días hábiles que tardaban los proveedores de estudios en entregar los socio laborales se reduce a 3 días hábiles.
- El solicitar por adelantado el estudio socio laboral de los candidatos finalistas aún sin ser seleccionados ha disminuido los tiempos de respuesta.
- El solicitar la documentación para expediente por adelantado a los candidatos finalistas aún sin ser seleccionados ha reducido en promedio 3 días hábiles el tiempo de cobertura.
- Se le da una visibilidad clara y puntual a los clientes internos y Generalistas de RH de las vacantes que se están trabajando para ellos, desde que se envía la requisición hasta que se cierra la posición, por medio de los estatus semanales que se les hace llegar.
- Mayor claridad en el proceso de selección gracias a la Política de Reclutamiento.
- Se logra en el 2013 que el 60% de las vacantes de nivel Analista hacia arriba sean cubiertas por candidatos internos.
- Se logra en el 2013 que el 33% de las vacantes de nivel Supervisor/Coordinador sean cubiertas por mujeres.
- Se alcanza una calificación de 78% en la encuesta de servicio aplicada a los líderes de cada función.
- Se cuenta con un proceso claro y estructurado de Reclutamiento y Selección.

Gráfico 4. DHL Express. (2014). Proyecto: Iniciativa First Choice Reclutamiento (Reducción de Tiempos en cobertura de vacantes).

Este proyecto realizado por DHL Express nos muestra que la estandarización de los fases de reclutamiento y selección, ayudan a las organizaciones a realizar una medición más puntual de los procesos, a reducir los tiempos de cobertura de las vacantes y establecer criterios generales para la cobertura de estas, de tal manera que determinen la efectividad de la calidad y productividad del talento humano en la organización.

Según el análisis realizado, las organizaciones actuales deberían enfocarse más en conocer las actitudes, valores y maneras de reacción de los aspirantes frente a diferentes situaciones, debido a que normalmente las personas se muestran de una manera solo para obtener un determinado cargo, lo cual a futuro podría afectar la organización, con temas de robos, deshonestidad y problemas de trabajo en equipo;

La toma de decisión es la última y más difícil fase en el proceso de selección de una organización, siendo el resultado de las fases de reclutamiento, preselección y selección, cabe aclarar que esta fase dependerá directamente de la eficiencia en los procedimientos desarrollados en las fases anteriores.

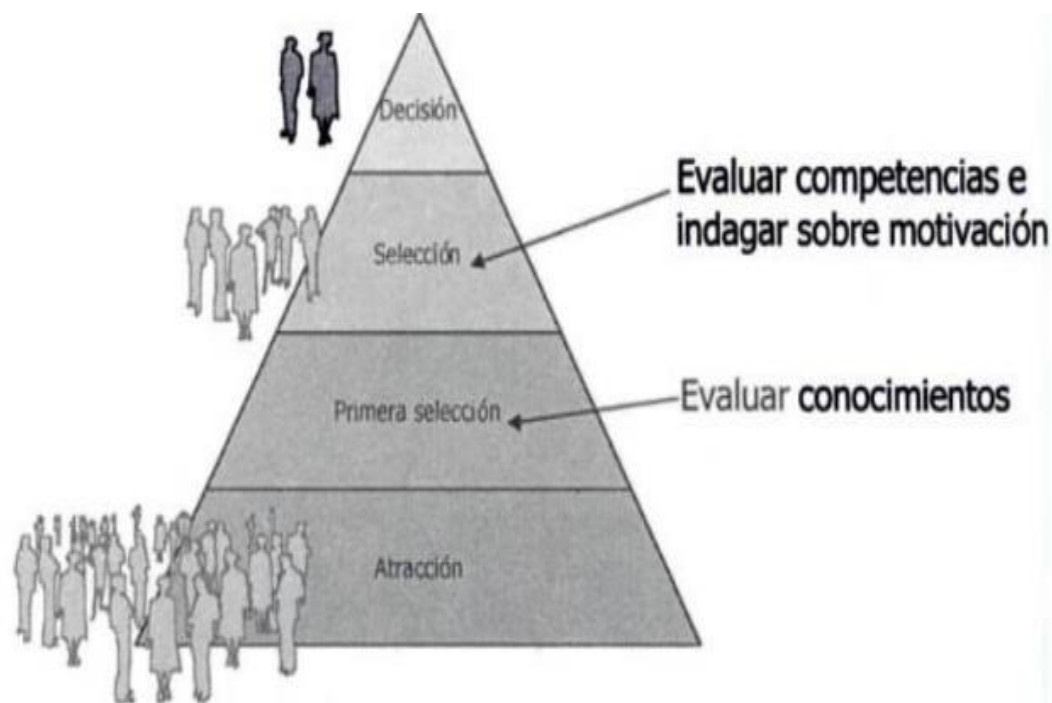


Gráfico 5. Alles, M. A. (2006). Selección por Competencias. (Ediciones Granica S.A ed., p. 36).

Es importante tener en cuenta que en este punto el área de talento humano ya habrá cumplido con su labor de depuración y clasificación de los aspirantes según el cargo, dejando en claro las habilidades, competencias, aptitudes y actitudes en relación con el cargo de cada uno de los postulantes, de tal manera que con la información obtenida por el área de talento humano, será responsabilidad del

gerente del área de la vacante, tomar la decisión adecuada con respecto a la contratación del nuevo trabajador.

Después de la etapas de vinculación, se requiere de una evaluación del desempeño por competencias de los trabajadores previamente seleccionados con la finalidad de poder corroborar que el empleado esta cumpliendo con las labores asignadas a su cargo, cabe aclarar que se debe tener en cuenta que existen competencias generales las cuales estarán basadas en las características o requerimientos generales de la organización y por otra parte están las competencias específicas que son las asignadas dependiendo el área y el puesto del trabajador.

Cuando una organización quiere hacer un buen seguimiento a el desempeño de sus trabajadores, se tiene que enfocar en la manera en la cual los evaluara. Actualmente existen muchas maneras de realizar una evaluación por competencias, no obstante, consideramos que la evaluación 360 grados es la forma mas completa de realizar un seguimiento continuo y veraz al trabajador, la siguiente grafica muestra la metodología 360°.



Gráfico 6. Worki 360°. (2010). Evaluación de Desempeño 360°

La buena gestión del talento humano se ve reflejada en el buen desempeño de los trabajadores, en la innovación y en la remuneración otorgada por la organización; además de los procesos de selección y retención del personal.

En la actualidad la innovación es uno de los aspectos en los cuales las organizaciones enfocan todo su esfuerzo, debido a que por medio de la creación de nueva tecnología las empresas pueden ganar un mayor posicionamiento con respecto a la competencia, generando una mayor adaptabilidad a los cambios que el mercado pueda presentar; no obstante nos surge una duda, ¿por qué los grandes CEO de empresas (Blockbuster o Xerox) a pesar de tratar de generar nuevos procesos de innovación estos nunca dieron resultado? ; la respuesta a esta incógnita radica en la gestión de su talento humano.

La relación que existe entre la gestión del talento humano y la innovación en una organización radica en las características propias que presenta una organización, es decir, la innovación se verá reflejada a las aptitudes y actitudes que posea el talento humano que conformara el proyecto de innovación, como por ejemplo Xbox y PlayStation, son dos organizaciones enfocadas a la innovación con un mismo fin, el cual es emplear su tecnología en crear consolas de videojuegos, no obstante aunque compartan un mismo propósito sus desarrollos tecnológicos y su innovación son muy distintas, esto se debe a los diferentes enfoques de la gestión del talento humano.

Cuando se conjuga las características de la organización con los conocimientos, habilidades, capacidades, motivaciones y actitudes puestas en práctica por el talento humano, es donde se evidencia el progreso en la innovación tecnológica de la organización, dejando demostrado la importancia de la gestión del talento humano en este proceso.

Nos centraremos en sucesos que demuestren las repercusiones de un mal proceso de innovación, para ello tomamos como referencia a (Fernández, 2018, Pag 64-69). A mediados de 2004 la gran compañía de alquiler de películas percibía ingresos de

6 millones de dólares, posicionándose como una de las compañías mas prosperas de Estados Unidos.

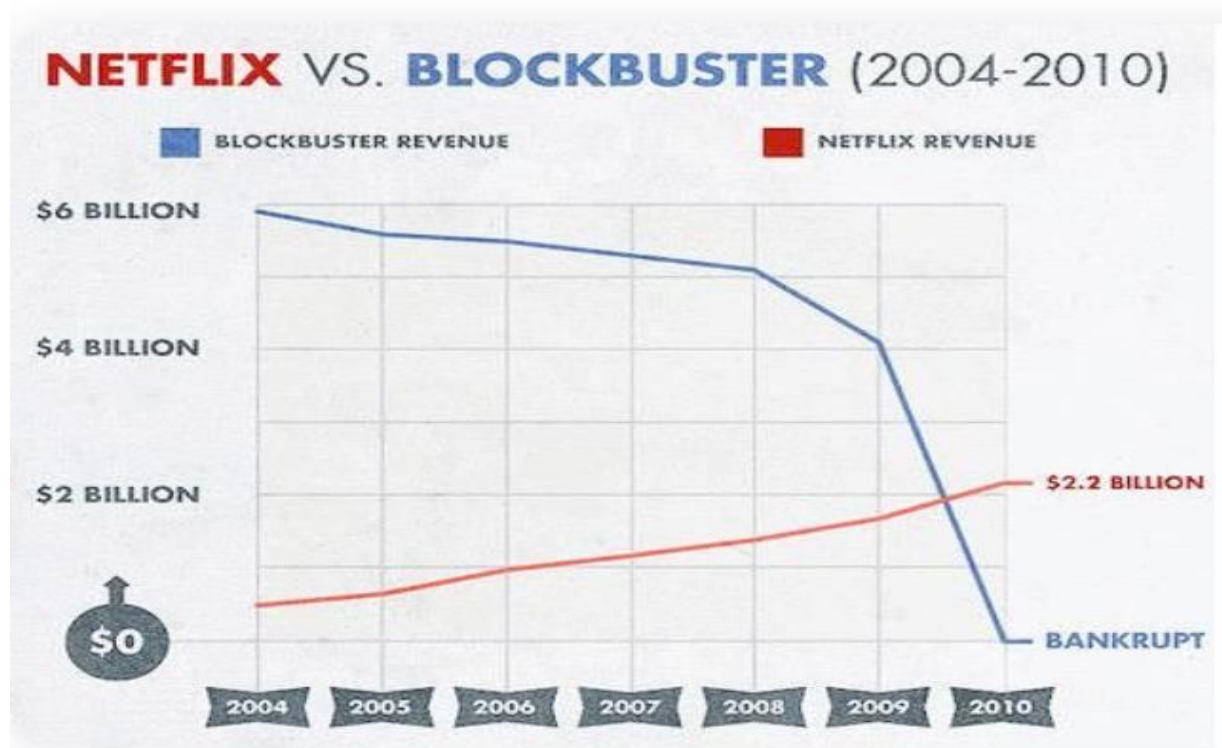


Gráfico 7. Matthew Greeley. (2010). Netflix vs Blockbuster

Aunque blockbuster no divisaba oponentes a su altura, en 1997 una pequeña startup ahora llamada Netflix empezaba a nacer y aunque esta no era rival para esta gran compañía, sus proyectos de streaming online divisaban un gran proceso de innovación.

Para el año 2000 Reed Hastings CEO de Netflix decidió ofrecer su compañía a blockbuster por la mínima suma de 50 millones de dólares, propuesta que fue rechazada debido a que no consideraban a Netflix como una competencia directa. Años más tarde Netflix con su plataforma streaming en auge, valía más de 2.200 millones de dólares, provocando la irremediable bancarrota de Blockbuster.

El fracaso de blockbuster se produjo por el mal enfoque de innovación de sus altos mandos y trabajadores, debido a que se centraron en desarrollar nuevas tendencias de consumo, tales como: tiendas de alquiler de vídeos, pasando por distintos

contenidos que se ponían de moda (videojuegos) y los distintos formatos de cada momento (VHS, DVD, Blu-ray) e incluso se atrevieron con el alquiler de películas en tarjetas SD; lo que demuestra que siempre se enfocaron en crear nuevos productos directos al consumidor, pero nunca se interesaron por crear nuevos canales de distribución enfocados en la prestación de sus servicios.

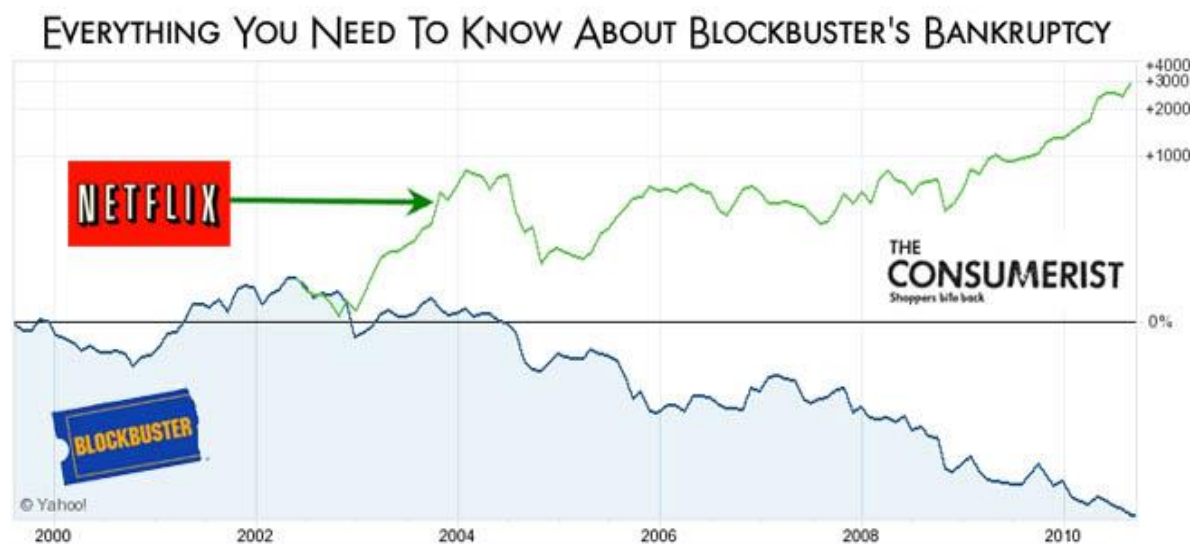


Gráfico 8. Consumerist (2011). Netflix vs Blockbuster

En este caso el área de talento humano de blockbuster no vio la necesidad de generar procesos de selección enfocados a la atracción de personal con un mayor nivel de innovación, debido a que se enfocaron en consolidar sus procesos convencionales de préstamo de películas en físico, sin preocuparse por la nueva tendencia a la era digital; la cual asumió Netflix a través de su catálogo en línea con la adquisición de varios títulos de series reconocidas, generando un cambio radical en la percepción de comodidad y precio con respecto a lo que ofrecía Blockbuster con su servicio presencial; además de esto se le sumo el sistema empresarial tan rígido de esta compañía, el cual estaba enfocado en mantener en pie y funcionando los 3.000 establecimientos con los cuales contaba.

Todo esto nos demuestra que si los altos mandos no generan políticas o estrategias flexibles que respalden el proceso de selección de personal, no se podrá escoger el talento humano más calificado, el cual se encargue de generar nuevo conocimiento que respalde los procesos de la compañía al pasar los años, frente a los procesos

de la competencia, como le sucedió a blockbuster con el streaming online que creo Netflix.

Por otro lado, si queremos ver una organización que priorizo el talento humano a través de la selección de personal, como un factor diferenciador de innovación tenemos que hacer referencia en los autores Nancy Tennant Snyder y Deborah Duarte, las cuales en su libro *Unleashing Innovation: How Whirlpool Transformed an Industry* (Nancy, T. S. - Deborah, L.D. 2009), demuestran por que las personas fueron un factor de innovación en la compañía Whirlpool.

A finales de la década de los 90 la empresa Estadunidense Whirlpool, se vio inmersa en una gran crisis, debido al estancamiento de varias de sus líneas de producción, debido a la falta de productos diferenciadores en su línea de mercado; no obstante, ante esta situación decidieron realizar un recorte de personal del 10 % de su capacidad laboral internacional, esto con el fin de recortar, costos y gastos, además de realizar una transformación de su visión empresarial.

En 1999 llego a Whirlpool, un nuevo CEO, David Whitwam, el cual transformaría completamente la visión de la compañía; este CEO consideraba que la creación e innovación de nuevos productos generaría una atracción mayor al consumidor y para ello insistió en desarrollar una nueva cultura enfocada en la atracción, capacitación y retención de nuevos talentos con el fin de desarrollar un ambiente innovador en la compañía.

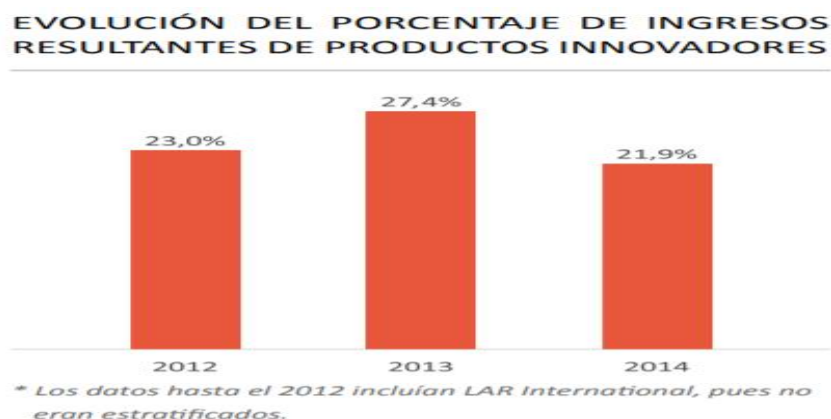


Gráfico 9. Whirlpool Latino América. (2014). Informe de Sostenibilidad. (Pag 35)

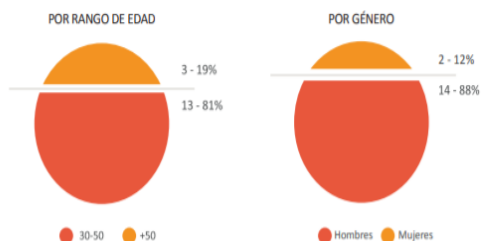
Además de lo anteriormente mencionado, se creó un centro de innovación al interior de la organización, el cual transformó la mentalidad de innovación a todos los niveles de la organización, generando una mayor intervención y compromiso de los trabajadores con los proyectos de innovación y desarrollo.

Al final esto tuvo como resultado un gran aumento en las ventas y una mayor participación en el mercado, además de la obtención de varios reconocimientos en las distintas ferias de innovación como: en el Consumer Electronic Show.

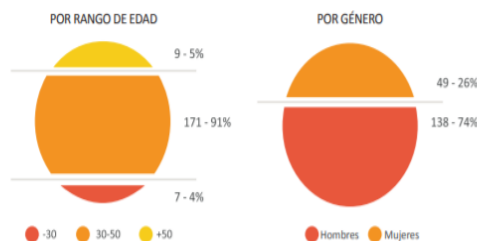
Actualmente la organización sigue reinvertiendo sus ganancias en desarrollar proyectos que generen nuevo conocimiento a la compañía como es: una mejor capacitación laboral, una mejor selección del personal, una mejora en los centros tecnológicos y profesionales.

PERFIL DE LOS COLABORADORES G4-9 G4-10 G4-LA1 G4-LA12

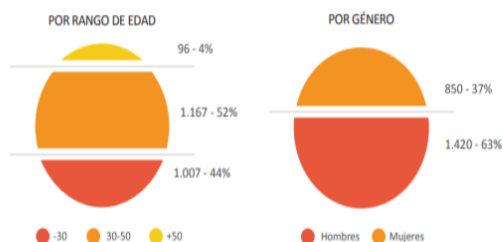
TOTAL DIRECTORIO: 16



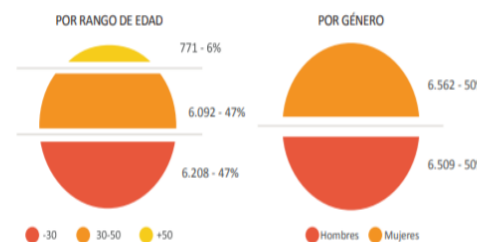
TOTAL GERENCIA: 187



TOTAL ADMINISTRATIVO: 2.270



TOTAL PRODUCCIÓN: 13.071



+ 27 trainees + 101 practicantes + 36 aprendices + 412 en la operación LAR internacional
Total 16.120 colaboradores al final de 2014

DESEMPEÑO OPERATIVO Y ECONÓMICO

Desempeño económico-financiero G4-9

El 2014, el ingreso neto de ventas de Whirlpool S.A. consolidado totalizó R\$ 9.659 millones (R\$ 9.335 millones el 2013), representando crecimiento del 3,47% en comparación al año anterior. El resultado del ejercicio, después de participación en sociedades controladas y coligadas y antes de los impuestos, fue R\$ 976 millones (R\$ 1.025 millones el 2013), equivalente al 10,10% del ingreso neto de ventas (10,98% el 2013).

La ganancia neta del ejercicio finalizado el 31 de diciembre de 2014 totalizó R\$ 709 millones (R\$ 813 millones el 2013), equivalente a R\$ 0,47 por acción (R\$ 0,54 el 2013). En reuniones del Consejo de Administración, realizadas el 03 de junio de 2014, 05 de noviembre de 2014 y 09 de diciembre de 2014, según disposición estatutaria, se autorizó el pago de dividendos por el total de R\$ 1.113.020.

Distribución del Valor agregado G4-FC1

	2012	2013	2014
Proveedores	57%	54%	53%
Colaboradores	10%	10%	9%
Accionistas	5%	8%	8%
Gobierno	23%	23%	25%
Reinversión	5%	5%	5%

Gráfico 11. Whirlpool Latino América. (2014). Informe de Sostenibilidad. (Pag 15)

CONCLUSIÓN

En una organización la estandarización de los procesos de reclutamiento y selección ayudara a reducir los tiempos que lleva el cubrir una posición desde que la requisición es enviada, encontrando las particularidades de cada uno de los prospectos teniendo en cuenta que todos somos distintos, hasta que el expediente del candidato esté completo o el candidato firme la propuesta laboral.

La evaluación del desempeño por competencias es un proceso complejo en el cual se calificarán los trabajadores según los perfiles establecidos, la cantidad de trabajo y las habilidades o capacidades requeridas por el aspirante; además de los valores o actitudes que desempeñen durante su labor.

El éxito de una organización dependerá en gran medida de la relación existente entre la gestión del talento humano, la integración estratégica entre la políticas y la planeación impuesta por la gestión de los altos mandos

Es importante entender que la división de talento humano siempre ha sido la responsable de formar, desarrollar y evaluar el capital humano que a futuro será el encargado de generar nuevo conocimiento, basándose en las experiencias obtenidas de años pasados en la organización; de tal manera que en la actualidad las compañías consideran que el proceso de selección y evaluación del talento humano , juega un papel determinante, debido a por medio de este proceso se puede evidenciar si las actividades se están llevando a cabo de una manera adecuada.

La mejor cultura organizacional, siempre está enfocada en el bienestar, tranquilidad y progreso personal y laboral de las personas, debido a que es el capital humano el recurso intangible más importante de las organizaciones.

REFERENCIAS

Alles, M. A. (2007). *Desarrollo del Talento Humano Basado en Competencias*. Ediciones Granica S.A.

Alles, M. A. (2000). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos: Gestión por Competencias*. Grupo Editorial Norma.

Alles, M. A. (2006). *Selección por Competencias*. Ediciones Granica S.A.

Blanco, A. Verá, A. (2019). *Modelo para la gestión del talento en las pymes del sector servicios de Barranquilla, Colombia*. Obtenido de ProQuest:
<https://search.proquest.com/openview/f4225e5143e78c49fdf9c791e35332a8/1?pq-origsite=gscholar&cbl=2035726>

DHL Express. (2014). Proyecto: Iniciativa First Choice Reclutamiento (Reducción de Tiempos en cobertura de vacantes). Obtenido de
<https://docplayer.es/16247255-Empresa-dhl-express-proyecto-iniciativa-first-choice-reclutamiento-reduccion-de-tiempos-en-cobertura-de-vacantes.html>

Fernández, A. G. (2018). El modelo de la innovación disruptiva: Estudio de caso de Netflix. Obtenido de
<https://riunet.upv.es/bitstream/handle/10251/110652/Giner%20-%20El%20modelo%20de%20la%20innovaci%C3%B3n%20disruptiva%3A%20Estudio%20de%20caso%20de%20Netflix.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

García, V. M. (2009). *La selección de personal en la organización. Fases del proceso y técnicas efectivas*. IC Editorial.

Ibarra, P. Carrión, J. Pérez, M. Ibarra, F. (2019). *Reclutamiento y selección de talento humano basado en Competencias para proyectos tecnológicos, caso práctico proyecto CIV*. Obtenido de ProQuest:
<https://search.proquest.com/openview/c7c1a0733c9c98a741a7aff53834422a/1.pdf?pq-origsite=gscholar&cbl=1006393>

Lora, E. (02 de febrero de 2017). Las empresas colombianas no saben manejar el talento. Obtenido de Revista Dinero: <https://www.dinero.com/edicion-impresa/opinion/articulo/las-empresas-colombianas-no-saben-manejar-el-talento-eduardo-lora/241663>

Luz Restrepo, A. L. (2014). Modelo de Reclutamiento y Selección de Talento Humano por Competencias para Niveles Directivos de la Organización. *Scientia et Technica*, p.289.

Merino, M. G. (2014). *Buscando al Mejor Candidato*. Publicaciones Altaria, S.L.

Nancy, T. S. - Deborah, L.D. (2009). *Unleashing Innovation: How Whirlpool Transformed an Industry*. Publicaciones Jossey-Bass

OIT. (2016). *El Recurso Humano y la Productividad*. Obtenido de https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_emp/---emp_ent/---ifp_seed/documents/instructionalmaterial/wcms_553925.pdf

Raffaella Sadun, N. B. (2017). *Why Do We Undervalue Competent Management?* Obtenido de *Why Do We Undervalue Competent Management?*World Management Survey: https://hbr.org/2017/09/why-do-we-undervalue-competent-management?utm_campaign=hbr&utm_source=twitter&utm_medium=social

Revista Dinero. (2004). *Blockbuster tras el mercado de Netflix*. Obtenido de Revista Dinero:<https://www.dinero.com/edicion-impresa/tendencias/articulo/blockbuster-tras-mercado-netflix/24504>

Vértice, E. (2007). *Selección de Personal Recursos humanos*. Editorial Vértice.

Whirlpool. (2014). *Informe de Sostenibilidad*. Obtenido de https://whirlpool.s3.amazonaws.com/wp-content/uploads/2017/06/informe-de-sostenibilidad-whirlpool_2013_2014.pdf

Zabaleta, A. T. (2003). *Los Modelos Actuales de Gestión en las Organizaciones. Gestión del Talento, Gestión del Conocimiento y Gestión por Competencias*. Obtenido de ProQuest: https://media.proquest.com/media/pq/classic/doc/3082508881/fmt/pi/rep/NONE?_s=BPNJkuuvqCzTiW0pnRmH%2BJPGKm0%3D