

GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO UNA VENTAJA COMPETITIVA PARA LA EMPRESA DE SERVICIO AUTOMOTRIZ JG.

Ana Ruth Ulloa Pimienta
TecNM/ ITS de Villa La Venta, TecNM/ ITSLV.
Huimanguillo, Tabasco, México
anar.up@laventa.tecnm.mx
<https://orcid.org/0000-0003-1375-4736>

Recibido: 30/04/2024

Aceptado: 25/06/2024

Publicado: 20/07/2024

RESUMEN

Las organizaciones para permanecer y crecer en el mercado requieren de diversos recursos, en tal sentido, un activo muy valioso e importante es el talento humano porque son los conocimientos, habilidades y destrezas que posee el personal, es a través de la gestión del desarrollo de las capacidades del individuo que las organizaciones obtienen una ventaja competitiva. La investigación tuvo como propósito identificar las estrategias de gestión del talento humano que contribuyen a una ventaja competitiva para la empresa de servicio automotriz; el estudio se sustenta a partir de un enfoque cualitativo de tipo descriptivo, corte transversal respaldado por los instrumentos de recolección de información: entrevista y observación.

De los resultados obtenidos se identifican las estrategias de plan de desarrollo profesional, liderazgo y procesos de selección del personal las cuales implementa la empresa para alcanzar objetivos y metas planeadas, algunos elementos de gran influencia son el trabajo en equipo, la capacitación y la retención del personal que ha contribuido con el sentido de pertenencia que manifiesta los miembros que a su vez, trae consigo una ventaja de gran impacto para el desarrollo y mejoramiento de todos los participantes.

Palabras clave: gestión del talento humano; motivación; rotación de personal; sentido de pertenencia; desarrollo profesional.

HUMAN TALENT MANAGEMENT A COMPETITIVE ADVANTAGE FOR THE AUTOMOTIVE SERVICE COMPANY JG.

ABSTRACT

Organizations to remain and grow in the market require various resources, in this sense, a very valuable and important asset is human talent because it is the knowledge, skills and abilities that the personnel possess, it is through the management of the development of it is the capabilities of the individual that organizations gain a competitive advantage. The purpose of the research was to identify the human talent management strategies that contribute to a competitive

advantage for the automotive service company; The study is based on a qualitative, descriptive, cross-sectional approach supported by data collection instruments: interview and observation. From the results obtained, the strategies of the professional development plan, leadership and personnel selection processes are identified, which the company implements to achieve planned objectives and goals. Some elements of great influence are

221

teamwork, training and employee retention. personnel who have contributed to the sense of belonging that the members manifest, which in turn, brings with it an advantage of

INTRODUCCIÓN

En un mercado competitivo y globalizado para que una empresa sea exitosa, no basta contratar a las personas más capacitadas y esperar resultados inmediatos, es necesario crear e implantar programas y estrategias, de gestión del talento humano, que sean eficaces y propositivas, que cubra todas las etapas por la que pasan los empleados.

Para llegar a su máximo rendimiento y potenciar las habilidades y experiencias de forma positiva de los individuos que la integran, de esta forma muchas organizaciones logran una ventaja competitiva por ser considerado el talento humano el activo más valioso de toda empresa.

La presente investigación es elemental porque surge de la iniciativa de los directivos de la empresa automotriz JG ante la necesidad de seguir creciendo en el mercado empresarial y a su vez, ratificar si la eficiencia y productividad del talento humano han contribuido a la ventaja competitiva que posee la empresa en dicho sector.

Las organizaciones son sistemas altamente complejos, en donde se encuentran tres escenarios particulares y son claves para el desarrollo del

great impact for the development and improvement of all participants.

Keywords: human talent management; motivation; personnel turnover; sense of belonging; professional development.

ámbito empresarial, como son la persona, la organización y el entorno, por ende, se encuentran en continua interdependencia.

La organización está influida por un complejo conjunto de fuerzas, siendo cada una de éstas imprescindibles e irremplazables; sin embargo, en la actualidad, según la nueva tendencia mundial administrativa, se ha otorgado un mayor valor a una de ellas, a las personas, ya que éstas se encuentran relacionadas con todos y cada uno de los procesos de la empresa, por lo tanto, el motor de una organización se refleja en el talento humano que esta posee, “el desarrollo del talento de la gente es la tarea más importante del negocio.” (Drucker, 2002)

La tendencia administrativa pone en evidencia estrategias específicas para desarrollar, mantener y apalancar el talento de las organizaciones, ofreciendo un punto de vista que conecta permanentemente el éxito organizacional con el desarrollo de las personas, mejor conocido como gestión del talento humano. Bedard (2003), prefiere señalar como “Gestión del personal”, procesos que van desde la selección hasta la desvinculación laboral.

Chiavenato (2002), define la gestión del recurso humano como: “Conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos de los cargos gerenciales relacionados con las personas o recursos humanos, incluidos: el reclutamiento, la selección, la capacitación, las recompensas y la evaluación de desempeño.” (p. 93)

Por otro lado, Calderón et al. (2006), plantea la importancia del aporte enfocado a retos y tendencias de la Gestión Humana, en los cuales intervienen siete factores:

características socio - políticas y económicas, concepción dominante sobre el ser humano, formas de organización del trabajo, concepción del trabajo, relaciones laborales, mercado laboral y las teorías de gestión dominantes.

Para Marín (2006), la gestión humana debe comprender al hombre desde una visión más amplia en donde se le reconozca el papel dentro de la organización.

Así mismo, Aktouf (1998), señala que la administración en las organizaciones debe dejar de considerar al ser humano como una máquina, debe ser reconocido y valorado como ser integral y no como objeto de producción.

Actualmente el sector servicio demanda un alto nivel de competitividad y productividad para lograr su permanencia y crecimiento en

el mercado, por lo que es importante cuidar hasta el más mínimo detalle que pueda influir en el alcance de los objetivos de la organización.

Uno de los problemas que se plantea en el estudio es cómo obtener una ventaja en la competitividad de la empresa, esto se relaciona con la selección de personal, ya que se debe de contar con el personal adecuado en el puesto adecuado. Este proceso de selección constituye un elemento preponderante en el éxito de las empresas, generando oportunidades de desarrollo al recurso humano. (García y Navarro, 2008)

Una selección inadecuada de personal, provoca problemas a las empresas al impactar de manera negativa en la productividad, teniendo como resultado un desequilibrio entre los objetivos de la organización y los logros obtenidos y por consecuencia, aquel empleado que no cumple con sus funciones por falta de similitud necesaria en el perfil del puesto, será necesario reemplazarlo por un nuevo empleado con mayor afinidad al perfil buscado, originando uno de los principales problemas de toda organización, en el recurso humano, es la rotación de personal, un fenómeno que se presenta en toda organización, y si no se toman acciones, traerá consecuencias serias para la empresa de servicio.

La rotación no sólo se origina por el reemplazo de empleados que no cubren

las características que demanda el puesto. Al respecto, para Chiavenato (1999) la rotación de personal es: "el termino de rotación de personal se utiliza para definir la fluctuación de personal entre una organización y su ambiente; esto significa que el intercambio de personas entre la organización y el ambiente se define por el volumen de personas que ingresan en la organización y el de las que salen de ella" (p. 188).

Otros autores definen rotación de personal en función de las desvinculaciones de personal y de las causas que pudiesen originarla de forma voluntaria o involuntaria.

En este orden, el autor recalca que "La rotación de personal es el retiro voluntario e involuntario permanente de una organización.

Puede ser un problema, debido al aumento de los costos de reclutamiento, de selección, de capacitación y de los trastornos laborales. No se puede eliminar, pero se puede minimizar, sobre todo entre los empleados con un alto nivel de desempeño y de los difíciles de reemplazar". (Robbins, (1998, p. 343)

Otra definición es la de Galarza (2000), al expresar que la rotación de personal: "...define la relación entre el número de empleados que ingresan y los que dejan de trabajar en la organización.

La tasa de rotación de personal puede ser un indicador importante en la estabilidad del personal." (p. 227).

Con base a lo antes mencionado, la tendencia de gestionar el talento humano tiene como fin común el incremento de la productividad, la competitividad y el éxito organizacional, definiéndola, no solo como un proceso sino como el centro de la organización.

En este sentido, Chiavenato (2009), afirma que "la gestión del talento humano refiere al conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir cargos gerenciales relacionados con personas o recursos; poniendo en práctica procesos de reclutamiento, selección, capacitación, recompensas y evaluación de desempeño." (p. 178)

También Eslava (2004), confirma que gestionar el talento humano, consiste en asumir un enfoque estratégico de dirección, cuyo objetivo es obtener la máxima creación de valor para la organización, a través de un conjunto de acciones dirigidas a disponer en todo momento del nivel de conocimiento, capacidades y habilidades en la obtención de los resultados necesario para ser competitivo en el entorno actual y futuro.

La persona es vital para la operación eficaz de una institución, es su activo más importante, a pesar de que no aparecen reflejados en los balances

generales como una categoría en sí misma a pesar de la gran cantidad de dinero que se invierte en ellos. (Koontz y Weihrich, 2004)

Para Chiavenato (2008), la gestión del talento humano, se apoya en procesos fundamentales para el desarrollo de las operaciones, mismos que se asumen en esta investigación como esenciales, analizándolos desde una perspectiva tradicional, se concentran en:

Reclutamiento: proceso de comunicación donde la organización divulga y ofrece oportunidades de trabajo al mercado de recursos humanos. Representa un proceso de comunicación en dos vías: comunica y divulga oportunidades de empleo, al mismo tiempo que atrae a los candidatos al proceso de selección.

Selección: consiste en escoger a los mejores candidatos para la organización. Está compuesto por una secuencia de etapas con varias opciones.

La evaluación de los resultados de la selección es importante para determinar su costo operacional y los beneficios que ofrece.

Capacitación: proceso sistemático de mejora del comportamiento de las personas para que alcancen los objetivos de la organización.

La capacitación y el desarrollo constituyen procesos de aprendizaje, modificando el comportamiento de las

personas por medio de cuatro tipos de cambios: transmisión de información, desarrollo de habilidades, de actitudes y de conceptos.

Recompensa: retribución, premio o reconocimiento por los servicios de alguien. La recompensa más común es la remuneración. Existen recompensas financieras y no financieras.

Las recompensas financieras pueden ser directas (como el salario directo, los premios y las comisiones) o indirectas (vacaciones, descanso semanal remunerado y gratificaciones).

Evaluación del desempeño: da a conocer el valor del desempeño de cada individuo, en función de las actividades que desempeña, de los objetivos y resultados que debe lograr, y de su posible desarrollo; es un sistema que sirve para juzgar, estimar, la excelencia de las cualidades de una persona y, sobre todo, su contribución al desarrollo de la empresa.

Este último proceso también es conocido como auditoría de personal, la cual tiene como objetivo darles un seguimiento y control a todas aquellas actividades del trabajador, pudiendo verificar los resultados cada cierto tiempo.

Durante esta evaluación, se hace uso de bancos de datos y sistemas de información administrativa que han sido recolectados durante la trayectoria laboral del empleado. Para promover la

gestión del talento humano dentro de las organizaciones, es importante que diversos elementos sean tomados en cuenta, pues estos factores hacen posible la gestión humana y debido a esto la empresa debe llevar un control de los mismos.

La gestión del talento humano es el proceso mediante el cual se obtiene capital intelectual valioso, y dentro de este se resalta la importancia de gestionar, reclutar, seleccionar, evaluar y controlar, incluso capacitar, y todo lo referente con pulir las capacidades y aptitudes de cada empleado. (De León, 2013)

Se entiende que la gestión del talento humano se encuentra de la mano de cada decisión que ha sido tomada dentro de la empresa cuando se trate del personal, y de todas las actividades que contribuyen al desarrollo, permanencia, bienestar y competitividad de la empresa y de su personal.

Por ello se indica que “Es justo decir que, la gestión del talento humano se puede entender como una serie de decisiones acerca de la relación de los empleados que influyen en la eficacia de estos y de las organizaciones.

En las organizaciones las personas se encargan de diseñar, producir un bien o un servicio, de controlar la calidad, de distribuir los productos, de asignar recursos, de establecer objetivos y

metas en la organización; sin gente eficiente es imposible que la organización logre los objetivos, situación olvidada muchas veces por la dirección”. (Prieto, 2013, p. 211)

Es importante agregar que la gestión del talento humano es definida por particularidades propias de la empresa como su cultura organizacional, sus valores, creencias y necesidades de personal, así como de sus procesos internos y la manera en que se encuentra jerarquizada.

Es preciso que las organizaciones realicen inversiones no solamente en el área financiera, productiva, de mercadeo y de infraestructura, sino también en el factor humano en un alto porcentaje. “las organizaciones exitosas perciben que sólo pueden crecer, prosperar y mantener su continuidad si son capaces de optimizar el retorno sobre las inversiones de todos los socios, en especial de los empleados” (Chiavenato, 2002, p. 183), según Drucker (2002), la clave de la excelencia es “descubrir el potencial de las personas y encargarse de desarrollarlo”.

Las personas con talento son el mayor activo de la empresa del tercer milenio. Ahora más que nunca, “una eficaz gestión de personas es la pieza clave para crear un ambiente que permita a los líderes desarrollarse dentro de la empresa.” (Chang, 2003)

Las personas con talento prosperan en un entorno en el que su trabajo les supone un reto y les ofrece la oportunidad de aprender y progresar, en lugar de sentirse obligadas a permanecer en un puesto sólo para poder hacer frente a sus gastos.

La importancia del estudio de la gestión del talento humano en la empresa automotriz JG radica en el hecho de que a través de una serie de estrategias nutren, enriquecen y potencializan uno de los recursos claves de cualquier organización: “el talento humano, convirtiéndose con el paso de los años en un apoyo en el manejo de las relaciones laborales, el fortalecimiento de la cultura organizacional y la promoción de un adecuado y armónico clima laboral”. (Prieto, 2013, p. 22)

Ahora bien, en el sector servicio es importante, debido a que desarrolla mecanismos capaces de comunicar, ejecutar y controlar las actividades, que permitirán a los directivos aumentar el desarrollo y crecimiento competitivo de la organización y de un personal más comprometidos con los valores y objetivos de la empresa.

Todas las funciones destinadas a que el trabajador pueda desarrollar una vida profesional que lo lleve a estar satisfecho con lo que hace en la organización, contribuyen al alcance de las metas de la organización.

Por ello, el objetivo de la investigación es identificar las estrategias de talento humano que contribuyen a la ventaja competitiva que se observa en el sector automotriz a nivel regional.

METODOLOGÍA

La investigación se realizó en tres etapas (Observación, documentación del investigador, segunda etapa recolección de datos mediante el instrumento de entrevista semi estructurada aplicada al personal operativo y directivo, última etapa el análisis e interpretación de resultados) estudio aplicado con un enfoque cualitativo, al tener como propósito hacer comprensible los hechos.

Bonilla y Rodríguez (2005) definen que el método cualitativo se orienta profundizar casos específicos y no a generalizar.

Su preocupación no es prioritariamente medir, sino cualificar y describir el fenómeno social a partir de los rasgos determinantes, según sean percibidos por los elementos mismos que están dentro de la situación estudiada.

El alcance del estudio es de tipo descriptivo corte transversal.

Estos estudios tienen como principal función especificar las propiedades, características, perfiles, de grupos, comunidades, objeto o cualquier fenómeno.

Se recolectan datos de la variable de estudio y se miden (Hernández-Sampieri y Mendoza, 2018, p. 524). “En este tipo de estudio se observa, describe y fundamentan varios aspectos del fenómeno, no existe la manipulación de las variables, tampoco la búsqueda de causa efecto”.

La población del estudio fue el personal de la empresa JG, integrada por 40 personas, entre un rango de edad de 18 a 55 años, con un personal de sexo masculino y femenino, que desempeñan actividades en el área operativa y administrativa, la muestra es de tipo probabilístico integrada por 25 individuos.

El muestreo probabilístico según Hernández et al. (2010), comprende un subgrupo de la población en el que todos los elementos de ésta estén incluidos en la muestra.

La técnica de recolección de datos utilizada fue la entrevista semiestructurada.

La entrevista es una de las técnicas cualitativas más utilizadas en la investigación sociológica y, particularmente en los últimos tiempos, ha cobrado una gran importancia en ámbitos como las ciencias sociales. La entrevista semiestructurada recolecta datos de los entrevistados a través de un conjunto de preguntas abiertas.

Para saturar los datos, es decir, para recolectar información suficiente para

entender el área de interés, este tipo de entrevista requiere una muestra relativamente grande de participantes, misma que estaba integrada por 6 preguntas abiertas que hacen referencia a las estrategias implantadas por la empresa para fortalecer la gestión del talento humano en las diversas áreas.

RESULTADOS

Con base al análisis de recolección de datos obtenidos de la entrevista semiestructurada que se aplicó al personal de la empresa de servicio automotriz JG para identificar las estrategias de la gestión de talento humano dentro de la misma, se pueden observar los resultados más relevantes a continuación.

En la figura 1 se observan las estrategias identificadas que el personal manifiesta como medio implementado para el desarrollo, crecimiento y competitividad de la empresa y de sus miembros, es necesario mencionar que los directivos consideran que el factor humano es lo que ha contribuido a la ventaja competitiva que poseen en el sector del servicio automotriz en la región.



Estrategias implementadas
1.- Procesos de selección del personal.
2.- Capacitación al personal.
3.- Plan de desarrollo profesional.
4.- Establecimiento de estrategias de diversidad e inclusión.
5.- Liderazgo y trabajo en equipo.
6.- Comunicación efectiva y asertiva.

Figura 1. Resultados de las preguntas realizadas en la entrevista a los trabajadores participantes.

A continuación se enlistan en la tabla 1, las estrategias de GTH de la empresa JG procesos de selección del personal: ante el concepto expuesto por Franco y Oquendo (2020), quienes mencionan que en este proceso las empresas deben buscar los candidatos para cubrir las vacantes existentes y que estos candidatos sean atraídos en cantidad para poder seleccionar posteriormente al más apto, de manera que este pueda cumplir las responsabilidades que le corresponden al puesto de trabajo.

El personal expresó que el proceso de selección de la empresa al ofertar una vacante es muy completo porque se deben acreditar diversas etapas para seleccionar al personal idóneo (Preselección, prueba, entrevistas de trabajo, fase final del proceso de selección, informar al candidato y la contratación), expresan que es muy difícil que un trabajador posterior a la

obtención del puesto, renuncie de forma inmediata que pasan varios años para que se oferte alguna vacante en la empresa automotriz.

Tabla 1. Estrategias de GTH de la empresa JG.

Otra estrategia de GTH relevante es la capacitación constante que se imparte al recurso humano consideran como política de calidad que el personal tomó un curso por lo menos una vez al año con respecto a la seguridad, calidad ó servicio al cliente.

La capacitación es entendida como el esfuerzo generalizado para mejorar los conocimientos y las destrezas disponibles en la organización. Las acciones de capacitación deben basarse en un acercamiento entre el área de recursos humanos y la línea.

Debe responder también a la difusión de las prácticas de la compañía para pertenecer a ella y representarla. El término se utiliza con frecuencia de manera casual, para referirse a la generalidad de los esfuerzos iniciados por una organización y para impulsar el aprendizaje de sus miembros. (Sherman, Bohlander y Snell, 1999)

La estrategia de mayor impacto para el personal que es considerada por la mayoría el motivo de ser parte de la empresa es el plan de desarrollo profesional que ofrece la empresa,

expresaron que por lo menos el 50% del personal tiene una carrera técnica o profesional.

La empresa JG diseñó un plan para que su personal pueda alcanzar las metas profesionales (estudiar una carrera técnica, profesional, especialización) dando oportunidad un día a la semana para estudiar y otro día para descansar con goce de sueldo, pero con la condición de sacar las tareas asignadas en un plazo acordado.

Dentro del plan se establecen oportunidades para adquirir viviendas y otros tipos de apoyos económicos que benefician al personal, por ello consideran que tales oportunidades de desarrollo no se encuentran en empresas del mismo giro de la región. Al respecto, Fernández Losa (2002), define claramente qué es el desarrollo profesional, cuando lo explica como un esfuerzo organizado y formalizado que se centra en el desarrollo de trabajadores más capacitados.

Tiene un alcance mayor y de duración más extensa que la formación. El desarrollo debe ser una opción empresarial estratégica, si la organización quiere sobrevivir en un entorno global y cada vez más competitivo.

El establecimiento de estrategias de diversidad e inclusión es considerado por el personal como la menor estrategia de impacto, pero es

fundamental para fomentar la diversidad e inclusión mediante un liderazgo horizontal y colaborativo, porque permite a cada miembro de la empresa ser parte activa de la toma de decisiones desde los puestos de trabajo, de esta manera se tienen diferentes perspectivas sobre temas en específicos.

La diversidad es un conjunto de valores, rasgos, habilidades, competencias, en ocasiones de carácter objetivo y en otros subjetivo, que conforman integralmente un mapa de perfiles profesionales variados y abiertos, y que además se transforman a medida que se van agregando o desagregando habilidades, competencias o modos de ver la vida.

Sin embargo, partiendo de la base de la diversidad, la inclusión toma solo en cuenta aquello que sea más beneficioso para los equipos de trabajo o cadenas de mando, lo eleva y pone en valor para extraer el máximo rendimiento posible, poniendo el foco en el sentido de pertenencia y valorando su misión en la organización.

Por tanto, la diversidad es necesaria para que se dé la inclusión y esta cierra el círculo, dando sentido a la diversidad.

Así también una de las estrategias en la que el personal consideró relevante para destacar como una organización que posee ventaja competitiva sobre la

competencia es el liderazgo y trabajo en equipo que se ejerce en la empresa automotriz.

Allí expresan que existen un ambiente de confianza, relaciones empáticas de elección de un liderazgo compartido y participativo de parte de los directivos - trabajador, consideran que el sentido de pertenencia, los años de laborar en la empresa contribuyen a sentirse parte de la misma pero que los valores y políticas de empresa con parte integral para el trabajo en equipo, y toma de decisiones compartidas.

Los equipos de trabajo tienen cada vez más un papel fundamental en el funcionamiento de las organizaciones. (West y Markiewicz, 2004; Gil et al., 2008; Cannon-Bowers y Bowers, 2010); y el liderazgo resulta un factor crucial para la efectividad de estos equipos (Judge y Piccolo, 2004; Stewart, 2006; O'Reilly et al., 2010)

La última estrategia mencionada por el personal es la comunicación efectiva y asertiva.

Es necesario mencionar que una comunicación eficaz permite que el objetivo de los mensajes transmitidos se cumpla satisfactoriamente para obtener un diálogo exitoso; mientras que una comunicación asertiva implica mantener un ambiente comprensivo y empático durante la transmisión de estos mensajes gracias a una correcta inteligencia emocional.

El personal sostiene que no solo la empatía entre compañeros sino también en los directivos se combinan los gestos, el tono de voz, la mirada, la cercanía, la calidez, la seguridad psicológica que genera y la empatía por los demás. Se sabe que la comunicación es fundamental para todas las relaciones humanas.

El ser humano siempre trata de comunicar algo ya sea de manera verbal o no verbal, por lo que la comunicación siempre está presente en la vida diaria y dicha estrategia ha contribuido de forma relevante a la ventaja competitiva de la empresa.

En relación con la comunicación, una persona asertiva es la que dice lo que piensa o siente de manera libre y adecuada a la situación.

Así mismo Vieira (2007) cita a Sam Lloyd (1993) y menciona que el comportamiento asertivo no es más que ser directo, honesto y respetuoso al interactuar con los demás.

Una persona que demuestra confianza en sí misma transmite seguridad, habla con convicción, cree en sí misma, en sus ideas, sabe decidir y no se intimida ante situaciones difíciles es por ello que el personal considera a la empresa JG un segundo hogar.

Algunos autores definen la pertenencia como el sentido de implicación personal en un sistema social, de tal forma que

la persona sienta que es una parte indispensable e integral de ese sistema.

En base a esta definición, Hagerty et al. (1992), identifican como elementos esenciales para desarrollar un sentido de pertenencia la experiencia de sentirse valorado, necesitado y aceptado por otras personas, grupos o ambientes; y la percepción por parte de la persona de que sus características son similares o complementan a las de las personas que pertenecen al sistema, es decir, la experiencia de ajustarse o de ser congruente con otras personas, grupos o ambientes a través de características compartidas o complementarias.

En la Tabla 2, se muestra el número de personal por áreas así mismo que la antigüedad mínima de los empleados es de 3 años lo que indica un sentido de pertenencia de los trabajadores en comparación a otras empresas de la región.

También el sentido de pertenencia es vinculado al perfil del empleado que se percibe indispensable dentro de una organización, que comparte sus valores y metas, que siente deseos de permanecer y se percibe aceptado, valorado, incluido, y parte importante de la vida y las actividades del grupo. (Goodenow y Grady, 1993)

Tabla 2. Antigüedad del personal por área.

Áreas de la	Nº de	Antigüedad
-------------	-------	------------

empresa JG	trabajadores	mínima
Administrativa	10	3 años
Operativa	26	4 años
Directiva	4	5 años
Total	40	

CONCLUSIONES

La ventaja competitiva permite a la empresa de servicio automotriz JG lograr márgenes superiores en comparación con la competencia, agregando valor al negocio y sus propios clientes. Identificar las estrategias que contribuyen alcanzar la ventaja en el mercado fue fundamental para el alcance de los objetivos de la investigación.

Se confirma una vez más, que el recurso fundamental para alcanzar dicha ventaja es el capital humano porque sostiene el desempeño competitivo de la organización a lo largo del tiempo. Deber ser continuamente desarrollada y perfeccionada a la luz del entorno empresarial cambiante de una empresa y de acuerdo a la lógica dinámica de crear resultados valiosos no solo para el cliente externo sino también para el cliente interno.

Es necesario tener presente que las organizaciones ricas en capital humano evolucionan incesantemente hacia ser y convertirse en un almacén de experiencia en negocios; un grupo creciente de competencias,

habilidades, mejores prácticas, técnicas y herramientas de vanguardia; una colectividad colaborativa de empleados autónomos y de alto desempeño; un ejemplo de velocidad y poder intelectual en todos los dominios de su actividad; un jugador ágil que responde rápidamente a los cambios del mercado; y portador de una cultura de constante innovación y creación de valor.

Finalmente, es importante destacar la importancia de desarrollar y conservar

estrategias de gestión del talento humano en la empresa JG para que continúe con una ventajas competitivas en el mercado regional, basándose en los recursos y capacidades organizativas y de esta forma, lograr crear una diferenciación con sus competidores potenciales, tomando en cuenta las dimensiones establecidas que generan competitividad, lo cual contribuirá a que obtengan rentabilidad a largo plazo y permanencia, fidelidad y satisfacción laboral para todos los que la integran.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aktouf O, (1998). La administración entre tradición y renovación. Cali, Colombia: artes Gráficas Universidad del Valle.
- Bedard R, (2003). Los fundamentos del pensamiento y las prácticas administrativas: el rombo y las cuatro dimensiones filosóficas. Administer, 3, 68 -88.
- Bonilla, E. & Rodríguez, P. (2005). Más allá del dilema de los métodos. Bogotá, Colombia: Nomos.
- Cannon B., J.A. y Bowers, C. (2010). Team development and functioning. En S. Zedeck (ed.), APA Handbook of Industrial and Organizational Psychology. Volume 1. Building the Organization (pp. 597- 650). Washington.
- Calderón, G., Álvarez, C., & Naranjo, J. (2006). Gestión humana en las organizaciones un fenómeno complejo: Evolución, retos, tendencias y perspectivas de investigación. Cuadernos de Administración, 19(32), 225-254.
- Chang, J. (2003). Marketing y Ventas. Revista N° 56.
- Chiavenato, I. (1999). Administración de Recursos Humanos. México: Mc Graw-Hill Interamericana. 5ta edición.
- Chiavenato, I. (2002). Gestión del Talento Humano. Bogotá: McGraw-Hill, 183.
- Chiavenato, I. (2008). Gestión del Talento Humano. (3a ed.) <https://bit.ly/2JaKYGy>
- Chiavenato, Idalberto (2009). Administración de Recursos Humanos. El capital humano en las organizaciones. (8a ed.), México. McGraw-Hill, Interamericana. <https://bit.ly/2N8BNoS>
- De León, E. (2013). Gestión del talento humano en las pequeñas y medianas empresas en el área Urbana de Retalhuleu, (Tesis

- Licenciatura).
<http://biblio3.url.edu.gt/Tesario/2013/05/57/De%20Leon-Edy.pdf>
- Drucker, P. (2002). Revista Gestión. Vol.5, N°3. Artículo: No son Empleados, son Personas.
- Eslava, Edgar (2004), Gestión del Talento Humano en las organizaciones. Recursos humanos blog.
<https://bit.ly/2tukrdY>
- Fernández Losa. (2002). El desarrollo profesional de los trabajadores como ventaja competitiva de las empresas, Cuadernos de Gestión.
<http://www.ehu.eus/cuadernosdegestion/documentos/214.pdf>
- Franco, S., & Oquendo, L. (2020). Estrategias de reclutamiento, selección y motivación en el personal de producción y logística de la empresa Ice Man Service S.A.S. Trabajo de grado, Universidad Cooperativa de Colombia, Barrancabermeja, Colombia. Obtenido de <https://bit.ly/3virV2Y>
- Galarza (2002): Administración Contemporánea. México: Mc Graw Hill, 227.
- García y Navarro, E. (2008). El capital humano en las organizaciones (Edición electrónica, Vol. 1). Finanzas, Contaduría y Administración Unidad Multidisciplinaria: CIEA.
- Goodenow, C., y Grady, K. (1993). The relationship of school belonging and friends' values to academic motivation among urban adolescent students. Journal of Experimental Education, 62(1), 60-71. <http://www.jstor.org>
- Hagerty, B. M. K., Lynch-Sauer, J., Patusky, K. L., Bouwsema, M. & Collier, P. (1992). Sense of belonging: a vital health concept. Archives of Psychiatric Nursing, 6(3), 172-177.
- Hernández, R., Fernández, y Baptista, P. (2010) Metodología de la Investigación, (5a ed.). México DF, México: Mc Graw Hill.
- Hernández Sampieri, R. & Mendoza, C (2018). Metodología de la investigación. Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta, Ciudad de México, México: Editorial Mc Graw Hill Education. ISBN: 978-1-4562-6096-5, 714 p.
- Judge, T. A. y Piccolo, R. F. (2004). Transformational and transactional leadership: a meta-analytic test of their relative validity. Journal of Applied Psychology, 89(5), 755-768.
- Koontz, Harold y Wehrich, Heinz (2004), Administración: una perspectiva global. 12ª ed. México. MX: Mc Graw Hill. ISBN. 970-10-3949-1, 804.
- Marín D. (2006). El sujeto humano en la administración: una mirada crítica. Cuadernos de Administración, Í5(32), 135 - 156.
- Pardo Enciso, C. y Porras Jiménez, J. (2011). La gestión del talento humano ante el desafío de organizaciones competitivas, Revista Gestión Social, 2(4).

Prieto Bejarano, P. (2013) Gestión del talento humano como estrategia para retención del personal, (Tesis maestría) <https://repository.udem.edu.co/bitstream/handle/11407/160/Gesti%C3%B3n%20del%20talento%20humano%20como%20estrategia%20para%20retenci%C3%B3n%20del%20personal.pdf?sequence=1>

Robbins, S. (1998). Administración. México. Pearson Educación.

Sherman, A., Bohlander, G., Snell, S., (1999). Administración de recursos humanos. International Thomson Editores, México.

Viera, H. (2007). La comunicación en el aula: relación profesor-alumno según el análisis transaccional. 2007. <https://books.google.com.mx/books>.