

4. Componentes culturales y de talento humano como herramienta de gestión competitiva: un análisis documental

LAURA ELIZABETH CAVAZOS GONZÁLEZ*

JOSÉ ISAÍAS MARTÍNEZ CORONA**

GLORIA EDITH PALACIOS ALMÓN***

<https://doi.org/10.52501/cc.291.04>

Resumen

El presente capítulo analiza la evolución y el papel estratégico del talento humano como una herramienta clave para la competitividad organizacional, desde una visión que integra elementos históricos, culturales y humanísticos. A través de un análisis documental, se aborda cómo la gestión del personal ha transitado desde enfoques empíricos en comunidades ancestrales, transitando por el utilitarismo de la Revolución Industrial, hasta llegar a modelos actuales centrados en el desarrollo integral de las personas. El estudio se focaliza en la región de Ciudad Cuauhtémoc en el estado de Chihuahua, caracterizada por su diversidad cultural (menonita, rarámuri y mestiza), con el fin de identificar cómo los componentes culturales inciden en la productividad y competitividad del sector industrial; en este caso, con un enfoque en la industria metal-mecánica. Se destaca la importancia de considerar factores como los estilos de liderazgo, perfiles de puestos, pro-

* Doctora Cum Laude por la Universidad de Sevilla. Profesora en el Tecnológico Nacional de México-Instituto Tecnológico de Ciudad Cuauhtémoc, México. ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0705-9876>

** Doctor en Socioformación y Sociedad del Conocimiento. Profesor del Tecnológico Nacional de México-Instituto Tecnológico de San Luis Potosí, México. ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3465-5606>

*** Doctora en Socioformación y Sociedad del Conocimiento. Profesora de tiempo completo del Tecnológico Nacional de México-Instituto Tecnológico de San Luis Potosí, México. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2411-5553>

cesos de capacitación, formas de convivencia laboral y medios de transporte; los cuales, están influenciados por la cosmovisión y las prácticas culturales de los trabajadores. Los resultados evidencian que una gestión del talento humano con enfoque cultural favorece la integración, disminuye la rotación, fortalece la comunicación interna y mejora el desempeño organizacional. Además, se identifican componentes clave como la motivación, el liderazgo, los valores compartidos y el clima organizacional como determinantes del éxito empresarial. El capítulo concluye que dotar al talento humano de un enfoque humanista y cultural no solo potencia sus capacidades; sino que, permite a las organizaciones construir ventajas competitivas sostenibles. Lo que deriva en que es necesario el diseño de instrumentos que permitan analizar estas variables en contextos multiculturales.

Palabras clave: *talento humano, gestión, competitividad, organizaciones, cultura.*

Introducción

La administración del talento humano (denominado anteriormente como recurso humano) se encuentra, de forma incipiente, presente en toda actividad grupal: al designar la realización de tareas, hasta la especialización de ciertos puestos y responsabilidades (Poveda, 2018), catalogándose hoy en día como una filosofía proactiva en la consecución de objetivos empresariales (Castro y Delgado, 2020). De tal modo, en los clanes se manifiestan las formas empíricas de la gestión,¹ dando por resultado la organización dentro de las tribus.

Consecuentemente, se estructurarían la caza, el comercio, la pesca y la construcción, donde se diseñaba un perfil para cada actividad, se practicaba la selección, la inducción y la capacitación mediante un liderazgo teórico (Sánchez, 2020). Por ello, el sedentarismo contribuyó a la evolución de la gestión de las actividades de las personas, como sucedió en los asentamientos prehispánicos que contaban con sistemas complicados para cada función: guerreros, sacerdotes, comerciantes, lo que implicaba una preparación muy específica, para desempeñar de forma óptima sus roles (Poveda, 2018). En consecuencia, con el advenimiento de la colonia en México, se demarca el enfoque de obtener ganancias, como fue el caso de la minería y

la industria naviera, donde no eran empleados sino esclavos de la corona española (Von Wobeser, 2011). Con dicha trayectoria, en la Edad Media surgen los talleres artesanales, los sindicatos y las uniones de obreros con el objetivo de regular los precios, el empleo y, de alguna forma, la economía, circunscribiéndose la línea entre obreros y patrones (situación que prevalece en la actualidad).

Por supuesto, es incuestionable que la tecnología ha trastocado las estructuras administrativas y comerciales de las organizaciones, emergiendo, como resultado, nuevos modelos de negocio y popularizándose la modalidad digital. Debido a esto, su recurso humano requiere un perfil puntual, con competencias y destrezas específicas, para responder de forma competente a la voraz guerra que el mercado impone. No obstante, la tecnología no ha de someter a la persona; sino que, gracias a ésta, aquel cobre sentido. En tal trayectoria, Yáñez et al. (2018) afirman que el recurso humano es un elemento primordial para el crecimiento y desarrollo de estrategias competitivas, tanto en las micro como grandes corporaciones, puesto que es el diseñador, ejecutor y evaluador de la aplicación de los recursos para optimizarlos y garantizar su permanencia. A su vez, Montoya y Boyero (2016) citados por Armijos et al. (2019) especifican que el desafío de los ejecutivos en las empresas es la dirección del personal para encaminarlos a la eficiencia que se traduzca en una ventaja competitiva.

Derivado de lo expuesto anteriormente, se plantea como punto focal de este trabajo de investigación el localizar evidencia científica que posibilite el diseño de líneas de investigación o, en su caso, la definición de futuras fases de la misma, subrayando que, en Cuauhtémoc, Chihuahua, México, denominada la “ciudad de las tres culturas”, donde convergen menonitas, rarámuris y mestizos, se presentan componentes culturales que inciden en la productividad organizacional: tipos de puestos, perfil de quien se desempeña en los puestos, estructura administrativa, estilos de liderazgo, organización y convivencia para los descansos en la jornada laboral, medios de transporte para cumplir con su horario, entre otros. Aunado a estos componentes, los que corresponden a la preparación para el desempeño de sus funciones son para mandos medios y operarios, conocimiento por experiencia empírica (menonitas) y por capacitación (rarámuris), y para cargos directivos (profesionistas mestizos y menonitas). Con respecto a la compe-

titividad, los componentes sobresalientes son: la capacitación calificada del talento humano (mediante la vinculación con instituciones educativas), la gestión del talento humano con perspectiva cultural, el desarrollo de programas de incentivos y el bienestar, con el propósito de potencializar las identidades personales y culturales de cada miembro de la negociación.

Asimismo, la región de Cuauhtémoc, Chihuahua, México, también identificada como la “puerta de la sierra tarahumara”, cuenta con el corredor industrial más importante de América Latina, con capitales mestizos y, en su gran mayoría menonita, donde se desarrolla una dinámica económica de gran envergadura no solo a nivel estatal sino nacional, pues el comercio internacional en los sectores lácteos, agrícola, de la construcción y metal-mecánico posicionan a la región noroeste del estado de Chihuahua como la tercera economía y, de acuerdo con Dana (2008), citada por Díaz (2014), la comunidad menonita “provee una estrategia sustentable para el desarrollo local”, pues practican la “empresa basada en la comunidad” sustentada en la cultura, el capital natural y social.

Por consiguiente, la productividad y la competitividad organizacional son impactadas por los componentes culturales y la gestión del talento humano, razón por la cual es imprescindible para este trabajo esclarecer las principales líneas de estudio para generar un instrumento que posibilite observar la problemática referida en la industria metal-mecánica del corredor industrial. Por lo tanto, es preciso efectuar un análisis documental que resuelva tal cuestionamiento. Por ello, siguiendo los lineamientos de Hernández- Sampieri et al. (2014), se describe que la realización del presente documento es conveniente para esclarecer la conformación del talento humano en la industria metalmecánica de Cuauhtémoc, Chihuahua, México, con la intención de que los resultados obtenidos abran líneas de investigación a futuros trabajos, encaminados a entender y potencializar el talento humano en la región, donde convergen la cultura rarámuri, menonita y mestiza. La trascendencia para la comunidad estriba en que, tanto los empleadores como el personal, se sensibilicen de que la gestión del talento humano mejora el rendimiento de cada persona tanto de forma individual como colectiva, favorece la motivación y la subsecuente disminución de rotación y genera un flujo eficiente de comunicación. Además, tiene implicaciones prácticas, pues la presente investigación permitirá descifrar las

brechas culturales entre el personal, que inciden en la productividad y servirá como base para futuros trabajos que aborden una problemática similar. Con respecto al valor teórico, se podrá conocer el comportamiento de los componentes que conforman el talento humano como herramienta de gestión competitiva y, con los resultados obtenidos, se plantea la posibilidad de fundamentar recomendaciones o tendencias para estudios posteriores. Para tal efecto, cuenta con una utilidad metodológica derivada de que, con el análisis realizado, se diseñarán instrumentos de investigación.

En este sentido, resulta relevante realizar la revisión de la evidencia científica del tema. Por ello, la trascendencia del talento humano en el funcionamiento de las organizaciones, así como la explicación de sus componentes culturales, como son los rituales, lenguajes, códigos, estructuras o el estilo para gestionar el recurso humano, es evidente por la abundancia de datos empíricos, investigaciones y desarrollos teóricos a partir de la década de los años noventa del siglo pasado. En esta fecha se dota un enfoque más humanista en contraposición al pensamiento neoclásico que consideraba que el desarrollo económico se originaba en el progreso técnico endógeno, producto del desarrollo de las empresas y del conocimiento del capital humano (factor para generar ganancias). Por ende, su importancia se fortalece por la extensa evidencia empírica sobre el talento humano y su repercusión en la productividad y competitividad organizacional, así como los componentes culturales inciden en estos rubros, como se muestra a continuación:

Torrico (2011) comenta que, en el Antiguo Egipto, ya se hablaba de la optimización de los recursos productivos como la fuerza humana y la capacidad empresarial y aplicaban de forma rudimentaria la selección de personal. Si bien la gestión del personal es compleja, considerado como un factor de producción, también cuenta con costos para generar un valor (Montoya y Boyero, 2016). En concordancia, Zarazúa (2019) afirma que las aportaciones de Tylor han sido básicas para el desarrollo de la administración científica, sobre todo en lo referente a los recursos humanos al estudiarlos para determinar la mejor manera de realizar las labores de producción. También agrega, citando a Bateman y Snell (2001), que la administración es “el proceso de trabajar con gente y recursos para alcanzar las metas organizacionales.” Si bien algunos autores no consideran este tér-

mino y el de gestión sinónimos, en cuestión de funciones sí lo son (Jarniou, 1975, citado por Zarazúa, 2019).

Bajo esta consideración, el departamento de recursos humanos se enfoca en el trabajo de las personas, en desarrollar sistemas y procesos para mejorar su eficiencia. La gestión del capital humano prioriza las habilidades y el perfil del personal para maximizar el aspecto económico del talento con objetivos empresariales. Según Díaz y Quintana (2021), la gestión del talento humano implica mucho más que el reclutamiento o asignación de tareas, más bien, es un conjunto de procesos integrados que buscan atraer, desarrollar, motivar y retener al personal para obtener mejores resultados en la fabricación de productos o servicios de calidad y asegurar la presencia de personal calificado y comprometido con los objetivos institucionales.

Ahora bien, inmersa en estos enfoques, la cultura es un factor predominante en la forma en que se establecen desde las estructuras administrativas hasta los códigos y símbolos dentro de la organización. Por tal razón, Martínez, y Mateus (2020) explican que el desarrollo organizacional es el diseño de procesos, estructura, esquemas o progreso de una organización, conformada por personas con diferentes valores, estilos y habilidades, así como tecnologías con características que reflejan diversos tipos de relaciones entre el entorno y la organización. Este concepto se relaciona de forma directa con la calidad de vida en el trabajo y con la productividad. De ahí se desprende la cultura organizacional que citando a Shein (1988), define como:

El conjunto de valores, necesidades, expectativas, creencias, políticas y normas aceptadas por un grupo está influenciado por el contexto y la historia. Desde el enfoque funcionalista, se destacan variables culturales predefinidas en un marco teórico, mientras que el interpretativismo se centra en la creación activa de significados. En ambos casos, la cultura se entiende como patrones de supuestos y significados que forman configuraciones. (p. 19)

Con el andamiaje especificado sobresalen dos términos que, desde el enfoque de la globalización, son protagonistas del éxito: la productividad que Medina (2010), citado por Fontavlo et al. (2018), define como la relación existente entre el volumen total de producción y los recursos utilizados para

alcanzar dicho nivel de producción, es decir, la razón entre las salidas y las entradas, integrada por factores internos (tecnología, talento humano, infraestructura y métodos) y externos (variaciones económicas, políticas o sociales). Paralelamente, la competitividad es el otro término relevante para Labarca (2007), citado por Ibarra et al. (2017), el cual concibe todas las oportunidades que los ciudadanos de un país tienen para alcanzar un nivel de vida, sostenerlo y elevarlo. Esto se ve impactado por la productividad con la que se utilizan los recursos, el producto por unidad de trabajo y el capital utilizado.

En un enunciado análogo, cada país concibe la gestión del talento humano desde su cosmovisión cultural. Por ejemplo, en el caso de Toyota, empresa automotriz japonesa, defiende que las empresas que se consolidan en el mercado apuestan por la innovación, la creación del valor para todos, desde los accionistas hasta los clientes, y consideran la gestión del talento humano como estrategia principal, por lo que ven el talento como sinónimo de resultados. Promueven el talento como fuente de innovación y la tecnología es el elemento que le imprime velocidad (Jericó, 2008). Su filosofía se basa en el respeto a las personas y a esto se le atribuye su éxito como líder mundial. A la par, Grovas (2022) aclara que Finlandia, Dinamarca, Noruega, Suiza, Estados Unidos y Alemania, son los países que apuntalan el formar al talento humano con habilidades que desarrollen su potencial, mientras que en América Latina, naciones como Brasil o Chile, gestionan el talento humano al aplicar estrategias de seguimiento, compensación y capacidad de retención del personal. Por ejemplo, en Francia, es común que los directivos tengan sus cubículos en la misma área que los colaboradores, en un sistema de iguales y todos comen juntos. En España, la cultura empresarial indica que se empieza a laborar a partir de las 10 de la mañana y los plazos de las reuniones se alargan. Durante el almuerzo acostumbran ir a algún restaurante cercano y terminan su jornada laboral los viernes a temprana hora. Ahora, como agrega Castro (2020) respecto a la tendencia de implicar en un mayor grado al empleado y gestionar el cambio, en las organizaciones españolas se han introducido los conceptos de felicidad y bienestar. Es así como la gestión del talento humano, de acuerdo con Toscano (2020), muestra como tendencia la adquisición del talento, ya que las empresas necesitan a las personas con el mejor perfil, que se adapten a la organización, así como equipos de trabajo donde la

gerencia monitoree la experiencia de las personas mediante una comunicación continua y genere una herramienta estratégica.

Derivado de todo lo anterior, las preguntas medulares rectoras del presente estudio son: ¿cuáles son las diferentes definiciones del talento humano? ¿estas evidencian un acercamiento a una perspectiva más humanística? ¿cuáles son sus componentes? ¿cómo incide la cultura en la conformación, productividad y competitividad del talento humano en las organizaciones? ¿cuáles componentes culturales son los de mayor significancia? ¿el talento humano puede ser una herramienta de gestión competitiva?

Por otra parte, el objetivo de un análisis documental es identificar, clasificar y analizar documentos en torno a un tema específico para lograr encontrar evidencia científica que permita estructurar ideas de investigación e inferir sobre los componentes culturales y de talento humano como herramienta de gestión competitiva. En modo similar, el propósito de este trabajo de investigación es: inferir si los componentes del talento humano, al dotarles de un sentido humanístico, fungen como herramienta de gestión competitiva.

Se consideran como principales limitaciones el tiempo, el exceso de artículos tecnocientíficos y la posibilidad de incurrir en la discriminación de información útil para el desarrollo del presente documento. Se establece como supuesto que las fuentes consultadas brindan información fidedigna. Las cuestiones a las que se pretende responder son: ¿es necesaria esta investigación? ¿cuáles son sus beneficios? ¿quiénes serán los usuarios? Una investigación documental y de análisis como la que se desarrolla permite al lector informarse de la temática expuesta de forma metodológica. El trabajo va dirigido a todas las personas interesadas en el tema y que estén relacionadas con el ámbito educativo y empresarial. Mediante el desarrollo del presente trabajo se pretende alcanzar el objetivo general, así como el que sea base para desarrollar futuros trabajos investigativos.

Método

El presente trabajo se realizó bajo un diseño cualitativo, enfoque bajo el cual “los fenómenos se estudian desde la perspectiva de los participantes; los objetivos y las preguntas de investigación son generales y los planteamientos de

los problemas son más flexibles y el problema se circunscribe a un espacio y tiempo definido” (Vargas y Sáenz, 2021, p. 16). A su vez, la técnica de análisis utilizada es el análisis documental que, de acuerdo con Perelló, citado por Peña y Pirela (2007), se estructura en dos fases: la primera, relacionada con la determinación del significado general del documento para transformar la información contenida en él; la segunda, la descripción formal de la elaboración de estrategias localización y métodos de búsqueda. Se utilizó como instrumento de recopilación de información el registro documental que se entiende como el elemento donde se registran las citas relacionadas con las preguntas de investigación para, con base en él se pudiera realizar el estado del arte, organizando la información en categorías o ejes (CIFE, 2016).

Como se menciona, el método es una revisión documental, puesto que contiene información de estudios empíricos encontrados en internet sobre talento humano, componentes culturales, el desarrollo y la cultura organizacional, su correlación con la productividad y competitividad, así como su fundamentación para considerarse como herramienta de la gestión competitiva y modelos tanto cualitativos como cuantitativos. La búsqueda digital revisó aproximadamente 200 artículos tecnocientíficos que se localizaron en bases de datos indexadas como Redalyc, Scielo y otras, con fechas del 2018-2022, aunque por cuestiones históricas se presentan fuentes con fechas anteriores. El procedimiento se basó en determinar las palabras esenciales y complementarias, las cuales se analizaron para abordar las preguntas planteadas, extraer citas textuales para depositarlas en el registro documental y, de esta forma, estructurar el marco teórico y describir los resultados.

Resultados

Hoy por hoy, al personal de una organización se le considera talento humano, más que un recurso o capital humano, ya que sus habilidades se pueden potenciar para beneficio de la gestión competitiva empresarial (Castro y Delgado, 2020). Por su parte, Naranjo y Álvarez (2010), citados por Casma (2015), comentan que las primeras teorías sobre el recurso humano surgen en la Revolución Industrial, al establecer la división del trabajo encaminada a incrementar la productividad. Con los años, la visión se centra en el desempeño del empleado, evaluando la consecución de metas. En la década de

los ochenta del siglo pasado, la gestión del capital humano mostró un ímpetu sostenido y a inicios de los años dos mil, se consolidó por parte de instituciones, agencias, académicos y empresarios (Cuesta y Valencia, 2018) mediante la implementación de técnicas de reclutamiento, selección y contratación como criterios técnicos y humanísticos. Por dichas causas, su papel fundamental en el funcionamiento de cualquier sistema queda patente y, por ello, la perspectiva de su conceptualización ha avanzado del enfoque materialista como un activo financiero a un elemento talentoso que aporta sus capacidades a las organizaciones o ecosistemas donde se desenvuelve (Benavides, 2017).

Es conveniente subrayar que, en el funcionamiento y evolución de los procesos administrativos relacionados con el talento humano, la cultura es un componente fundamental, ya que define la estructura, su impacto y estilo, trátese de una organización o región. Berrelleza-Carrillo et al. (2011) establecen que el término cultura es “multidimensional y se determina por la religión, la filosofía política, y económica, el nivel de educación, el lenguaje, la estructura social y el sistema de valores que comparten los miembros de un grupo, organización o sociedad” (pp. 62-63). Continuando con la línea de estos autores, en organizaciones donde convergen diversas culturas es prioritario evitar el etnocentrismo, atendiendo aspectos como: el espacio personal, la historia, la educación, la higiene, la alimentación, rituales, entre otros, y le corresponderá al director o gestor del talento humano identificar el grado en que cada cultura que interactúa en la compañía está dispuesta a ceder ante sus creencias, así como el tamaño e impacto de la brecha cultural y la capacidad de adaptación de las personas ante cosmovisiones diferentes (Alba, 2013).

De forma paralela a la consideración de las culturas que presentan los equipos, se configura el concepto de cultura organizacional que Chiavenato (2003), citado por Yopan et al. (2020), define como:

Un sistema de creencias y valores, una forma aceptada de interacción y de relaciones típicas de determinada organización; una atmósfera psicológica constituida por características que distinguen a una organización de otra y que influyen en el comportamiento de las personas en la organización, y el resultado de aspectos formales e informales de la estructura como los sistemas de control, las reglas, las normas y las relaciones interpersonales. (p. 1)

Es así como, al transmitirse mediante símbolos, es plausible la integración, pero también el conflicto, pues se pueden conformar subculturas. Por ende, ante conflictos en la convivencia diaria, las estrategias de las empresas son la adaptación, la intervención estructural, el cambio de equipos, la intervención administrativa con jefes de alto perfil empático y comunicativo o la salida definitiva de algún integrante que no sume a los objetivos organizacionales, por lo cual es un recurso intangible que da soporte a cualquier empresa. Consecuentemente, la gestión del talento humano depende directamente de la cultura organizacional, como lo describe Chiavenato (2009), citado por Bernal y Vargas (2017), al considerar las habilidades de cada persona desde su perspectiva y, en ese marco, colocar a cada uno en el puesto adecuado, lo cual coadyuvará a consolidar las fortalezas y a identificar las debilidades de cada compañía.

Cada organización es sistémica y dinámica, pues la conforman individuos con particularidades, destrezas, aptitudes y cosmovisiones únicas, influenciadas por la cultura y el contexto socioeconómico. En las siguientes líneas se explican los resultados obtenidos con respecto al talento humano, sus paradigmas y cómo la cultura impacta en el desempeño laboral y el desarrollo organizacional.

Hacia principios del siglo XX, al equipo de trabajo se le denominaba dirección de personal que, de acuerdo con Caverro et al. (2021), se define como “el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos de los cargos gerenciales relacionados con las personas o recursos humanos, incluidos reclutamiento, selección, capacitación, recompensas, y evaluación de desempeño” (p.12). El objetivo es trabajar con las personas más aptas para así alcanzar una alta productividad, lo cual para Prokopenko (1989), citado por Gómez (2019), es “la relación numérica resultante entre la producción alcanzada por un sistema de producción o de servicios y los recursos utilizados para obtenerla. Es la relación entre los resultados y el tiempo para obtenerlos” (pp. 3-6). El enlace de los dos conceptos destaca una función mercantil, utilitarista, donde se concibe al individuo como una máquina que maximiza los demás recursos y, por ende, las ganancias, lo cual les permitirá alcanzar una significativa competitividad. Para Bougrine (2001, citado por Gómez, 2019), esto es “la habilidad de las empresas para ganar acceso a los mercados extranjeros y mantener o aumentar sus cuotas

de mercado” (p. 767). Ante las estrategias globales para defender la participación de mercado, el vocablo ha desembocado en la ventaja competitiva, término acuñado por Porter (1990), relacionado con temas de costos, diferenciación o liderazgo que la competencia no quiere o no puede igualar.

A mediados de la década de los ochenta e inicio de los noventa, esta área empresarial era definida como la dirección de relaciones laborales o de relaciones industriales que, para Barbash (1987), citado Acosta (2016), se relaciona con la gestión de los problemas laborales en una sociedad industrial y requiere de un conjunto de teorías, técnicas e instituciones para su adecuada resolución. Según Palomino (1989), citado por Delfini (2011), estos elementos constituyen un conjunto de normas, procedimientos y recomendaciones diseñados para alcanzar la actuación y función más eficiente de sus responsables para lograr simultáneamente los objetivos empresariales con la máxima satisfacción y eficiencia posible. Se puntualiza que se atisba un pequeño avance en la concepción de la función de las personas en las organizaciones y en el mercado al incluir la satisfacción, pues los directivos acceden a visualizar los escenarios como bidireccionales.

Thomas Stewart (1998), citado por Díaz (2021), enfatiza el valor del conocimiento con su concepto de capital intelectual, el cual es la suma de todos los conocimientos de los empleados que otorgan una ventaja competitiva a la empresa. Este concepto está relacionado con destrezas comerciales exclusivas. Para principios de los años 2000 se introdujo el término capital humano, definido por Navarro (2005) y Boisier (2002, citado por Navarro) como el valor generado por las capacidades de las personas a través de la educación, experiencia y habilidades aplicadas a sistemas productivos. Del Canto (2011) lo precisa como cualidades intangibles como la formación, la educación y el conocimiento. Dessler y Varela (2010), referenciados por Cardona y Pestana (2018), indican que la administración de recursos humanos abarca prácticas y políticas para gestionar relaciones personales en la función gerencial, incluyendo reclutar, capacitar, evaluar, remunerar, y ofrecer un ambiente seguro con ética y un trato justo para los empleados.

Al respecto, Chiavenato (2011) afirma que la administración de los recursos humanos habla de la aplicación e interpretación de pruebas psicológicas y de entrevistas, de tecnología del aprendizaje individual y de cambios organizacionales, nutrición y alimentación, medicina y enfermería, servicio

social, planes de vida y carrera, diseño de los puestos y de la organización, satisfacción en el trabajo, ausentismo, salarios y gastos sociales, mercado, ocio, incendios y accidentes, disciplina y actitudes, interpretación de leyes laborales, eficiencia y eficacia, estadísticas y registros/certificación, transporte para el personal, responsabilidad a nivel de supervisión, auditoría y un sinnúmero de asuntos diversos.

Trentin y Tontini (2022) definen la gestión de personas como políticas y prácticas que alinean las expectativas entre la organización y sus empleados a largo plazo. González y Ramos (2013), citados por Sánchez (2018), describen la gestión del talento humano como actividades de reclutamiento, selección, socialización, capacitación, administración de salarios, prestaciones, higiene y seguridad, y relaciones sindicales. En América Latina y España es común referirse al talento humano, definido por Grau (2016), citado por Hurtado y Taquez (2020), como la capacidad de realizar acciones basadas en aptitudes, habilidades, conocimientos y experiencia. El concepto ha evolucionado de ver a las personas como activos monetarios a colaboradores con habilidades únicas que, mediante la capacitación, se alinean con los objetivos empresariales y se desarrollan integralmente.

A la par, los componentes culturales que inciden en la productividad y/o competitividad, de acuerdo con Salazar et al. (2009), son el clima y la cultura organizacional. En relación con el microambiente, destacan: la estructura organizativa, los casos de éxito, los estilos de producción y el talento humano. Los componentes del macroambiente liderean el rubro: clientes, legislaciones, tecnología y proveedores, entre otros. Adicionalmente, para Reynoso (2019), citado por Martínez, (2020), el liderazgo de las empresas que consideran a su personal como talento y no como un factor de producción es de tipo transformacional y los directivos se centran en gestionar el desempeño y no en “administrar el control”.

En resumen, se puntualiza que los componentes culturales que impactan en la productividad y competitividad del talento humano para alcanzar las metas y los objetivos son: comunicación, motivación, liderazgo, valores, rituales, equipos de trabajo, estructuras y gestión del desempeño. De esa forma, la gestión competitiva se conceptualiza, de acuerdo con Morante-Granobles (2016) citando a Pérez y Vera (2012), como “la capacidad de una organización de mantener sistemáticamente ventajas comparativas y competitivas que le permitan alcan-

zar, sostener y mejorar una determinada posición en el entorno socioeconómico” (p. 3). La competitividad para Ferral et al. (1998), referenciados por Madeiros et al. (2019), es la capacidad de una empresa para desarrollar e implementar estrategias competitivas y mantener o aumentar su participación de mercado dependiendo de diversos factores. Estos incluyen la capacitación técnica del personal, los procesos gerenciales y administrativos, las políticas públicas, la infraestructura disponible y las características de la demanda y la oferta.

En dicho sentido, se deduce que la competitividad estratégica contribuye al desarrollo económico a largo plazo de una empresa u organización y se alcanza cuando se diseñan valores que los competidores no pueden superar (Porter, 1990). El bastidor de todos los factores mencionados para alcanzar una ventaja competitiva sostenible se fundamenta en el diseño de un comportamiento organizacional que visualice y gestione una cultura de integración y desarrollo de todos y cada uno de quienes conforman su talento humano para cimentar una estructura sólida y disruptiva en el mundo empresarial. Por dicha razón, la gestión del talento humano es el punto central para alcanzar altos índices de eficiencia comercial y administrativa.

Discusión

Hoy en día, la concepción del talento humano ha variado de ser un elemento propiedad de una organización a ser considerado como el recurso más valioso. Mejía y Jaramillo (2006), citados por Barrios et al. (2020), defienden que es el factor estratégico de la competitividad, ya que las habilidades, los conocimientos y las destrezas de cada persona son las ventajas de la compañía y sustentan el valor con el que los mercados catalogan a una empresa o sector. Reforzando lo anterior, Santos (2010) comenta que Watkins (1998) definió el término talento humano como aquellos colaboradores que impactan el rendimiento empresarial y la productividad de una organización.

Como afirma Tejada, A. (2003), citado por Mena y colaboradores (2019), desde la perspectiva organizacional, la gestión de recursos humanos o gestión del talento humano (acuñado en 1997 por McKinney & Company) se basa en la legitimización de que la capacidad humana puede relacionarse con procesos productivos eficientes, eficaces y efectivos. En esta secuencia, al capacitar al talento humano de una organización con programas perti-

nentes y adecuados que coadyuven a una baja rotación se fortalece la estructura, pues al impulsarlos también lo hará proporcionalmente su capacidad de innovación y competitividad que le permita un posicionamiento firme y en vías de consolidarse mediante la arquitectura de marca. Los componentes del profesional con talento son generalmente: la innovación, la actitud de enfrentar los retos, el compromiso hacia la empresa, los cuales se incrementan con la interacción, la inteligencia emocional, el enfoque de crecimiento personal y dominio de la tecnología, entre otros (Ramírez, 2005). Ante lo descrito, se concluye que no solo se enfatiza una perspectiva más humana y holística en los últimos años, sino que es una herramienta idónea para gestionar las ventajas competitivas.

Definitivamente el concepto del factor humano ha evolucionado de forma acelerada en los últimos años, impactado tanto por los procesos globales en las organizaciones como por la tecnología. En la Revolución Industrial se consideraba como un elemento mercantil, mientras que en las tendencias actuales el talento humano es catalogado como la variable más valiosa, siendo la labor principal de los gestores buscar el bienestar y el desarrollo de las habilidades y destrezas de cada trabajador. Su finalidad es alinearlos a los objetivos empresariales al promover y fortalecer la productividad y las ventajas competitivas. La ruta es definitivamente potenciar el talento humano con su peso cultural como una herramienta de gestión competitiva que acciona la mejora continua y el aprendizaje organizacional. En culturas cerradas no es fácil transitar la modificación del canon, pero, con estrategias innovadoras y disruptivas, a largo plazo es posible con la participación de todos los actores de la sociedad.

El paradigma es que, al dotar de sentido humano al concepto de la gestión del talento en las organizaciones, y dotarle de las habilidades demandadas y al interactuar con aspectos técnicos, se generen esquemas que lo tornen en lo contrario. Así como la tecnología incipiente de la Revolución Industrial transmutó la naturaleza de los roles de los seres humanos en las empresas y los catapultó a desarrollar nuevas competencias y funciones, actualmente el talento humano calificado recurre a la automatización de diversos procesos, por ejemplo los chatbots (asistentes virtuales), y ello conduce a plantearse la siguiente cuestión: ¿en verdad se es protagonista en

estos contextos o el *know how* se estará conduciendo a la posición que se tenía en la etapa de preindustrialización?

En conclusión, se destaca que se cumplieron los objetivos propuestos y este estudio es la base para desarrollar futuros instrumentos de investigación. En esa misma tesitura, el trabajo es de gran utilidad para todos los ambientes donde se presenten sistemas de personas y brinda bases para futuras etapas de investigaciones.

ASÍ COMO LOS TALENTOS SE ORIENTAN AL SERVICIO DE LOS DEMÁS,
NO SE PRESENTA COMPETITIVIDAD MAYOR QUE LA AUTENTICIDAD
EN LO QUE SE CONSTRUYE...

Laura Elizabeth Cavazos González

Referencias

- Acosta, A. (2016). *Situación del término talento en la actualidad y su relación con las relaciones industriales año 2016*. Universidad Nacional de San Agustín. Escuela Profesional de Relaciones Industriales. Perú. <https://bit.ly/3Fcb86B>
- Alba, L. (2013). ¿Por qué es clave la cultura en los negocios internacionales? Seminario de investigación. Universidad Militar Nueva Granada. Facultad de Ciencias Económicas.
- Armijos, F., Bermúdez, A., Mora, N. (2019). Gestión de administración de los recursos humanos. *Revista Universidad y Sociedad. Versión On-line* ISSN22183620 Vol.11. No.4 Cienfuegos oct.-dic. Ecuador. <https://bit.ly/3FhUzGx>
- Barrios, K., Olivero, E. & Figueroa, B. (2020). Condiciones de la gestión del talento humano que favorecen el desarrollo de capacidades dinámicas. *Revista Información Tecnológica. Versión On-line* ISSN 0718-0764. Vol.31. No.2 La Serena, abril <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-07642020000200055> <https://bit.ly/3We51Wd>
- Benavides, P. (2017). La fórmula del talento. Definiciones, forma de medirlos y su integración. School of Business. Fundación Universidad de Palermo. Argentina. <https://bit.ly/3ULwJIN>
- Bernal, E., & Vargas, J. (2017). Cultura organizacional basada en la gestión del talento humano como factor de permanencia de las Pymes en Zacatecas. *Revista de la Agrupación Joven Iberoamericana de Contabilidad y Administración de Empresas (AJOICA). Gestión joven.* N° 16 ISSN 1988-9011. México. <https://bit.ly/3j08NnW>
- Berrelleza-Carrillo, M., Talavera-Chavez, R. & Plazola-Rivera, M.S. (2011). Identificar las diferencias culturales que afectan en el desarrollo de los negocios internacionales. *Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*, 3(6), 61-72.
- Cardona, D., & Pestana, K. (2018). Liderazgo transformacional como herramienta que permita armonía organizacional en la división de reclutamiento y selección del

- ministerio del poder popular para el transporte. Carrera de Administración, Coordinación de Investigación, Universidad Nacional Experimental Simón Rodríguez, República Bolivariana de Venezuela. <https://bit.ly/3Fiqua5>
- Casma, C. (2015). Relación de la gestión del talento humano por competencias en el desempeño laboral de la Empresa FerroSistemas, Surco-Lima. Perú. Tesis. Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle. Sección Maestría. <https://bit.ly/3Ym8RyD>
- Castro, A., & Díaz, P. (2020). Comunicación interna y gestión de bienestar y felicidad en la empresa española. *Revista Profesional de la información*. Vol. 29. Núm. 3. e290324. <https://doi.org/10.3145/epi.2020.may.24> <https://bit.ly/3jeTyHK>
- Castro, K. O., & Delgado, J. M. (2020). Gestión del talento humano en el desempeño laboral, proyecto especial hualлага central y bajo mayo 2020. *Revista multidisciplinar Ciencia Latina*, 4(2), 684-703. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v4i2.107
- Cavero, A., Herrera, J., & Quiroz, R. (2021). Propuesta de mejora para el área de recursos humanos de la dirección regional de transportes y comunicaciones en la ciudad de Tacna (p.12). Tesis. Técnico en Administración de Negocios Internacionales. Instituto de Educación Superior Privado John Von Neumann, Perú. <https://bit.ly/3PeQaZp>
- CIFE (2016). Metodología del registro documental para la búsqueda y organización de la información científica. 1ª. edición. México. <https://bit.ly/3jbXTeN>
- Chiavenato, I. (2011). Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones. 9ª. Edición. ISBN: 978-607-15-0560-6. Editorial McGraw Hill/ Interamericana Editores S.A. de C.V. México. <https://bit.ly/3BohXRg>
- Cuesta, A., & Valencia, M. (2018). Capital humano: contexto de su gestión. Desafíos para Cuba. *Revista Ingeniería Industrial*. Versión On-line ISSN 1815-5936. Vol. 39. No. 2. La Habana, Cuba, mayo-agosto. <https://bit.ly/3BnYQqu>
- Del Canto, E. (2011) *Gestión del capital humano, competencias y sociedad del conocimiento*. Revista Observatorio Laboral. ISSN. 1856-9099. Vol. 4. Núm. 8, julio-diciembre, pp. 89, Universidad de Carabobo Valencia, Venezuela <https://bit.ly/2R46BYP>
- Delfini, M. (2011). Relaciones laborales y gestión de recursos humanos en filiales de empresas multinacionales en Argentina. *Revista Sociedad y Economía*. ISSN: 1657-6357. No. 20. Universidad del Valle, Colombia. <https://bit.ly/3FerrQm>
- Díaz, C. (2021). Thomas Stewart: Capital Intelectual, la nueva riqueza de las organizaciones. Blog. Resumen del libro del mismo nombre. <https://bit.ly/3iTolEc>
- Díaz, H. H. (2014). Los capitales intangibles como fuentes de reflexividad económica en el sistema productivo local: el caso del corredor Cuauhtémoc-Rubio. Item 1014/276 | Repositorio COLEF
- Díaz, G. A., & Quintana, M. D. (2021). La gestión del talento humano y su influencia en la productividad de la organización. *Gestión joven*, 22(1).
- Fontalvo, T., De La Hoz Granadillo, E., & Morelos Gómez, J. (2018). La productividad y sus factores: incidencia en el mejoramiento organizacional. *Dimensión empresarial*, 16(1), 47-60.
- Gómez, I. (2019). Dos palabras: productividad y competitividad. *Revista Lupa Empresarial*. Business School CEIPA. ISSN: 1900-2459. No.20 DOI: 10.16967/01232061.752 <https://bit.ly/3VW9AVe>

- Grovas, L. (2022). Gestión del talento humano y desempeño laboral de los técnicos y suboficiales de comando de personal del ejército San Borja, 2021. Tesis. Licenciada en Administración de Empresas. Línea de investigación: Gestión de recurso humano. Facultad de Ciencias de Gestión. Escuela Profesional de Administración de Empresas. Perú. <https://bit.ly/3jjhp9m>
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la investigación*. McGraw-Hill Education.
- Hurtado, N., & Taquez, Y. (2020). Salario emocional: estrategia para la retención del talento humano en las organizaciones. Facultad de Ciencias Administrativas, Fundación Universitaria Católica Lumne Genitum. <https://bit.ly/3Y8zKFW>
- Ibarra, A., González, L., & Demuner, M. (2017). Competitividad empresarial de las pequeñas y medianas empresas manufactureras de Baja California. Estudios Fronterizos 18(35), enero-abril. E-ISBN: 2395-9134. doi:10.21670/ref.2017.35.a06 <https://is.gd/6EqvUO>
- Jericó, P. (2008). La nueva gestión del talento. Red SUMMA. Red Universitaria Virtual Internacional. Parte del libro del mismo nombre. España. <https://bit.ly/3WfEQz0>
- Madeiros, V., Gonçalves L., & Camargos E. (2019). La competitividad y sus factores determinantes: un análisis sistémico para países en desarrollo. Revista de la CEPAL. Número 129, diciembre. <https://bit.ly/3VWOV3o>
- Martínez, A., & Mateus, A. (2020). Importancia del talento humano y herramientas tecnológicas en el desarrollo organizacional, para la mejora de la productividad laboral. Revista. Ingeniería, Matemáticas y Ciencias de la Información, 14.
- Martínez, J. (2020). Impacto de factores del desarrollo cultural organizacional, en la rentabilidad empresarial. Orbis Cognita. ISSN-e: 2644-3813. Periodicidad: Semestral. Vol. 4. Núm. 2, Universidad de Panamá, Panamá. <https://bit.ly/3uLfvkj>
- Mena, A., Freire, J., Sinaluisa, M., & Santillán, D. (2019). Modelo de gestión del talento humano por competencias en la planta de pintura de vehículos CIAUTO, ubicada en Ambato, Ecuador.
- Montoya, C., & Boyero, M (2016). El recurso humano como elemento fundamental para la gestión de calidad y la competitividad organizacional. Revista Científica Visión del Futuro, Vol. 20. Núm.2. Universidad Nacional de Misiones. Arentina. <https://bit.ly/3v69yyC>
- Morante-Granobles, D.F. (2017). Ventajas competitivas a través del análisis cuantitativo que identifica estrategias para el fortalecimiento del clúster aeroespacial del Valle del Cauca-Colombia. ALTEC 2017. XVII Congreso Latino-Iberoamericano de Gestión Tecnológica. https://www.uam.mx/altec2017/pdfs/ALTEC_2017_paper_377.pdf
- Navarro, I. (2005). Capital humano: su definición y alcances en el desarrollo local y regional. Education Policy Analysis Archive ISSN: 1068-2341. Vol. 13, Arizona, Estados Unidos.
- Peña, T., & Pirela, J. (2007). La complejidad del análisis documental. Revista Información, cultura y sociedad. Núm 16. versión impresa ISSN 1514-8327 versión On-line ISSN 1851-1740.
- Porter, M. (1990). *La ventaja competitiva*. Web y empresas. Administración, ingeniería, gestión y mucho más. <https://bit.ly/3UK68f5>

- Poveda, S. (2018). La evolución del concepto de talento humano. Monografía par la obtención del título de especialista en gerencia del talento humano. Fundación Universidad de América. Facultad de educación permanente y avanzada, Colombia. <https://bit.ly/3iWAC0q>
- Ramírez, D. (2005). La gestión del talento humano como factor clave para el desarrollo. Población y desarrollo. [https://bit.ly/3PfnEGTSalazar, J., Guerrero, J., Machado Y., & Cañedo, R. \(2009\). Clima y cultura organizacional: dos componentes esenciales en la productividad laboral. Revista ACIMED, versión impresa: ISSN 1024-9435. Volumen 20. Número 4. La Habana, Cuba. <https://bit.ly/3VNIIn7j>](https://bit.ly/3PfnEGTSalazar, J., Guerrero, J., Machado Y., & Cañedo, R. (2009). Clima y cultura organizacional: dos componentes esenciales en la productividad laboral. Revista ACIMED, versión impresa: ISSN 1024-9435. Volumen 20. Número 4. La Habana, Cuba. https://bit.ly/3VNIIn7j)
- Salazar, J., Guerrero, J., Machado Y., & Cañedo, R. (2009). Clima y cultura organizacional: dos componentes esenciales en la productividad laboral. Revista ACIMED, versión impresa: ISSN 1024-9435. Volumen 20. Número 4. La Habana, Cuba. <https://bit.ly/3VNIIn7j>
- Sánchez, A. (2020). Una Historia de RR.HH. y su transformación digital: del fordismo al talentismo y la gestión de la felicidad. Revista de la Asociación Española de Especialistas en Medicina del Trabajo. Vol. 29. No. 3 177-256, España. <https://bit.ly/3YfC8e1>
- Sánchez, D. (2018). Técnicas de selección utilizadas para la gestión del talento humano en tiendas por departamento del municipio Maracaibo. ISSN: 1856-6189. Vol. 15, edición 2, marzo/agosto. Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales, Universidad Rafael Belloso, Chacín. <https://bit.ly/3Fia4OD>
- Santos, A. (2010). Gestión de talento humano y del conocimiento. ISBN, 9586489078 Ecoe Ediciones.
- Torrico, S. (2011). ¿Es posible medir el impacto del capital humano en los resultados de la organización?: el roi de recursos humanos, modelo de medición y otros indicadores del capital humano. Revista Perspectivas. ISSN: 1994-3733. Núm. 27. Universidad Católica Boliviana San Pablo, Bolivia. <https://bit.ly/3WckgiU>
- Toscano, C. (2020). Evolución, tendencias y dimensión estratégica del talento humano en las organizaciones. Parte del libro Engagement y cambio organizacional.
- Trentin, L., & Tontini, G. (2022). The influence of people management practices on a culture of lean manufacturing. Revista de Administración. UFSM, julio/sept. <https://doi.org/10.5902/1983465965469> <https://bit.ly/3iNYnYu>
- Vargas, G., & Sáenz F. (2021). Conversando sobre el enfoque cualitativo de la investigación: desde la praxis. Centro Internacional de Política Económica para el Desarrollo Sostenible (p.16). Contribuciones para el Consejo Nacional de Rectores. División de Coordinación. Universidad Nacional de Costa Rica. <https://bit.ly/3hKJeqt>
- Von Wobeser (2011). Los indígenas y el movimiento de independencia. Revista Estudios de Cultura náhuatl. Versión impresa ISSN 0071-1675. Vol. 43. Cd. De México. <https://bit.ly/3FKhv2>
- Yáñez, M., Yáñez, J., & Morocho, J. (2018). Importancia de los recursos humanos en las micro, pequeñas y medianas empresas del Ecuador. Revista Universidad y Sociedad versión On-line ISSN 2218-3620. Vol. 10 No.2 Cienfuegos ene.-feb. <https://bit.ly/3UHjGYy>

Yopan, J., Palmero, N., & Santos, J. (2020). Organizational Culture: From communicative theories to the complex organizational approach and Latin American anthropological perspectives. *Cultura organizacional, Revista Controversias y Concurrencias Latinoamericanas*. Vol. 11. Num. 20. Asociación Latinoamericana de Sociología, México. <https://bit.ly/3VUebHx>

Zarazúa, J. (2019). Administración de recursos humanos vs gestión del capital humano. Diferencias, coincidencias y contradicciones. *Gestión y Estrategia*. Núm. 56 ISSN 0188- 8234. División de Ciencias Sociales y Humanidades. Departamento de Administración. Universidad Autónoma Metropolitana, Azcapotzalco, México. <https://bit.ly/3WxhbtK>