

Human Talent Management as a success factor in business management

Administración del Talento Humano como elemento determinante del éxito competitivo en las medianas empresas

Autores:

Aguirre-Posligua, Yina Yissela
UNIVERSIDAD BOLIVARIANA DEL ECUADOR
Egresada de la Carrera de Administración de Empresas
Guayaquil - Ecuador



yisse-01@hotmail.com



<https://orcid.org/orcid=0009-0006-8954-2907>

Daza-Zambrano, Eurípides Isrrael
UNIVERSIDAD BOLIVARIANA DEL ECUADOR
Egresado de la Carrera de Administración de Empresas
Guayaquil - Ecuador



eurijum@live.com



<https://orcid.org/0009-0002-8870-0142>

Zuñiga-Delgado, Mireya Stefania
UNIVERSIDAD BOLIVARIANA DEL ECUADOR
Guayaquil - Ecuador
Docente Tutor del área de Contabilidad y Auditoría
Quito – Ecuador



mszunigad@ube.edu.ec



<https://orcid.org/0000-0002-4458-5771>

Fechas de recepción: 15-AGO-2024 aceptación: 11-SEP-2024 publicación: 15-SEP-2024



<https://orcid.org/0000-0002-8695-5005>

<http://mqrinvestigar.com/>



Resumen

El presente trabajo de investigación es de tipo revisión bibliográfica tiene por objeto principal analizar la administración del talento humano en las empresas de mediano rango en la actualidad; el proceso investigativo fue sistematizado a través de los métodos de investigación histórico-lógico, científica, analítico-sintético y análisis de contenido. Se determinó que el talento humano es el principal activo de una empresa; la gestión de los recursos humanos ya no es sólo la selección y contratación de nuevos empleados, además tiene que ver con las políticas y estatutos de la empresa. El Departamento de talento humano es uno de los puntales de las organizaciones para definirse y consolidarse en el mercado local; su rango de acción contempla el reclutamiento, selección, compensación, beneficios sociales, higiene y seguridad en el trabajo, desarrollo organizacional, entrenamiento y desarrollo del personal, relaciones laborales, base de datos y sistemas de información, y auditoría. La gestión del Talento Humano está estrechamente relacionada con la gestión de los recursos humanos; dado que estructura indicadores normativos que permiten fortalecer los procesos de selección, desempeño, evaluación y capacitación del personal.

Palabras clave: Talento humano; recursos humanos; gestión; administración



Abstract

The present research work is of a bibliographic review type and its main objective is to analyze the management of human talent in medium-range companies today; The investigative process was systematized through historical-logical, scientific, analytical-synthetic research methods and content analysis. It was determined that human talent is the main asset of a company; Human resources management is no longer just the selection and hiring of new employees, it also has to do with the company's policies and statutes. The Human Talent Department is one of the pillars of organizations to define and consolidate themselves in the local market; Its range of action includes recruitment, selection, compensation, social benefits, hygiene and safety at work, organizational development, staff training and development, labor relations, database and information systems, and auditing. Human Talent management is closely related to human resources management; given that it structures normative indicators that allow strengthening the selection, performance, evaluation and training processes of personnel.

Keywords: Human talent; human resources; management; administration



Introducción

La gestión de Administración de los Recursos Humanos engloba todos los procesos del área de Talento Humano que van dirigidos a la captación, retención y optimización de los colaboradores de una organización.

De acuerdo con estos planteamientos, la gestión del talento se caracterizaría por poner el acento en aspectos como, el compromiso o el potencial de los empleados o en cómo evitar su desmotivación. Esta visión contempla todo el ciclo laboral del empleado en la empresa, puesto que arranca con la llegada de un nuevo trabajador a la plantilla (onboarding) y se mantiene hasta su salida de la compañía (entrevistas de salida).

En la presente investigación analizamos cada una de las etapas que habrán de cumplirse y planteamos cómo un sistema de Recursos Humanos puede dar ese factor extra para ayudar a los departamentos de RR. HH. a cuidar el flujo de cada profesional.

En la actualidad, la empresa es una de las creaciones más importantes del ser humano para el desarrollo de las economías mundiales.

Sin importar su tamaño cada una se integra por personas, materiales y tecnología, que contribuyen al cumplimiento de sus objetivos. El éxito de las empresas no solo depende de una buena gestión, sino también del objetivo por el cual inició sus actividades. Algunas empresas cierran sus puertas mucho antes de lo esperado porque no nacieron precisamente por una oportunidad de negocio. Aunque Latinoamérica sea región de emprendedores, impulsar una empresa del tamaño que ésta tuviere, tiene una gran complejidad, dado a que van creciendo y los avances tecnológicos siguen desarrollándose.

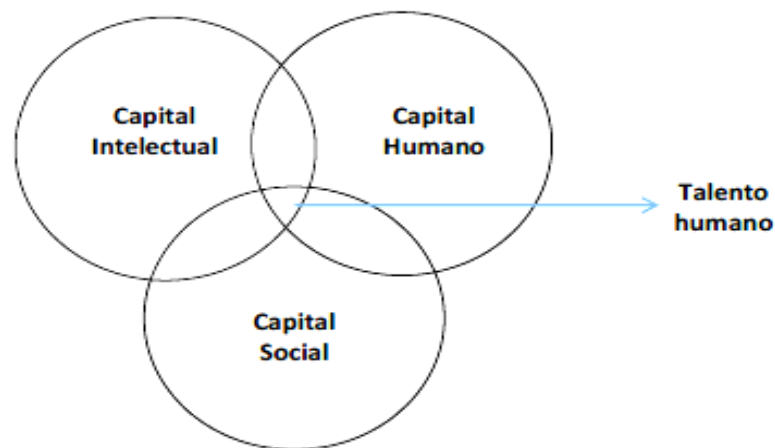
Es imposible no tener dudas acerca de cómo están estructuradas las empresas que son exitosas, o de cómo se manejan o funcionan, por ello surgen diversas interrogantes sobre si serán los trabajadores que se involucran en las decisiones o si las estrategias aplicadas o las técnicas utilizadas en aquellas organizaciones permiten la obtención de buenos resultados en el mercado y por esto están por encima de las demás.



Dentro de este contexto, se considera que el talento humano juega un papel fundamental dentro de la organización, pues este conjunto de talentos es capaz de crear ideas innovadoras y competitivas difíciles de imitar proporcionando respaldo e impulso a las organizaciones.

De acuerdo a .0 (2009) las empresas no funcionan por sí solas, deben ser administradas y quienes lo hagan deben conocer a su capital intelectual; para ello debe tener la habilidad de relacionarse y comunicarse con quienes la hacen funcionar, pues de ello depende el éxito o fracaso de las empresas.

Figura#1: Esquema comparativo de las estructuras empresariales en relación al Talento Humano.



Fuente: Elaboración propia con base en Moreno y Godoy (2012)

El talento humano al ser poseedor de conocimientos, experiencias, actitudes y comportamientos, se lo reconoce como elemento fundamental para la creación de ventajas competitivas que otras empresas no podrán igualar. Las personas son proveedoras de conocimientos, habilidades, competencias y sobre todo de la inteligencia que las conduce a tomar las mejores decisiones en dirección al cumplimiento de objetivos. Esta hazaña fue percibida por empresas exitosas, quienes ahora tratan a sus trabajadores como proveedores de competencias (Chiavenato, 2009). En realidad, las pequeñas y medianas empresas representan un importante aporte a la economía ecuatoriana, no hay que olvidar que este tipo de empresas nacen ante la necesidad de emprender y encontrar una mejor oportunidad de autoempleo ante la falta de trabajos dignos en el país.

Día a día estas empresas se enfrentan a dificultades en su crecimiento y supervivencia, es por esto que las medianas empresas siempre están en la búsqueda de generar ventajas competitivas que le otorguen reconocimiento y posicionamiento. Toda empresa desde sus inicios debe idear una serie de factores y estrategias que le permitan ser exitosas en el mercado al que pertenecen.

Figura#2: Esquema comparativo de las estructuras empresariales en relación al Talento Humano.

SIGLO XX	SIGLO XXI
Estabilidad, previsibilidad	Mejoramiento continuo cambio discontinuo
Tamaño y escala de producción	Velocidad y capacidad de respuesta
Mando y control de arriba hacia abajo	Empowerment y liderazgo organizacional
Rigidez organizacional	Organización virtual y con rigidez permanente
Control mediante normas y jerarquías	Control por medio de misión y valores
Información secreta	Información compartida
Racionalidad y análisis cuantitativo	Creatividad e intuición
Necesidad de certeza	Tolerancia frente a la ambigüedad
Reactivo y enemigo del riesgo	Proactivo y emprendedor
Orientado hacia el proceso	Orientado hacia los resultados
Autonomía e independencia corporativa	Interdependencia y alianzas estratégicas
Integración vertical	Integración virtual
Enfocado en la organización entera	Enfoque en el ambiente competitivo
Búsqueda de consenso	Competencia constructiva
Orientación hacia el mercado nacional	Enfoque internacional
Ventaja competitiva sostenible	Ventaja de colaboración y reinención de la ventaja
Competencia por mercados actuales	Hipercompetencia por los mercados futuros

Fuente: Chiavenato Idalberto (2002). "Gestión del Talento Humano" Pág.35.

Material y métodos

Material

Dentro de la presente investigación se tiene un enfoque cuantitativo pues según Fernández y Batista (2014) este enfoque “utiliza la recolección de datos para probar hipótesis con base en la medición numérica y el análisis estadístico, con el fin de establecer pautas de comportamiento y probar teorías” (pág. 4). Es de carácter no experimental, con diseño transaccional.

En lo referente a los aspectos técnicos de recolección de información se recurrió a fuentes secundarias, en donde fueron consultados libros, artículos de revista científicas y demás textos especializados con la información más relevante y actualizada sobre el tema, también se recurrió a fuentes primarias para la recogida de información a través de una encuesta dirigida a la gerencia o a los subniveles administrativos, esta encuesta se estructuró en dos bloques con un total de 20 ítems, en el primero figura la gestión del talento humano como variable independiente constituida por tres categorías: el desarrollo del talento humano desde la capacitación, el desarrollo de competencias y el cambio organizacional. En el segundo bloque, figura el éxito competitivo como variable dependiente constituido por dos categorías.

Para determinar el valor de la muestra se seleccionó a las empresas de acuerdo al tamaño y número de trabajadores, seleccionando así a las medianas empresas de la ciudad de Guayaquil, en donde participaron 50 empresas escogidas a criterio de los investigadores de la base de datos de la Superintendencia de Compañías Valores y Seguros del Ecuador.

Una vez realizado el levantamiento de la información se procedió a realizar una correlación entre las variables identificadas, donde se busca comprobar las siguientes hipótesis:

- La gestión del talento humano influye directamente en el éxito competitivo de las medianas empresas de la ciudad de Guayaquil.
- La contribución proactiva de ideas de los empleados si se relaciona positivamente con el talento Humano como único factor de éxito empresarial.
- Los cambios organizacionales que provocan nuevos aprendizajes en los trabajadores influyen en el crecimiento organizacional por una adecuada planificación estratégica.



Para poder realizar la mencionada encuesta se visitó personalmente a cada una de las empresas seleccionadas y se presentó el cuestionario de forma digital a través de un dispositivo móvil. Cabe recalcar también que la información fue recolectada a través de correo electrónico suministrando un enlace a la encuesta realizada en Google Forms. Para esta investigación los participantes accedieron de forma voluntaria a proporcionar información, asegurándoles la confidencialidad en la misma.

Tabla 1
Desarrollo del Talento humano desde la capacitación

		Indiferente	De Acuerdo	Totalmente de Acuerdo	Total
Evaluación de Desempeño	frecuencia		11	39	50
	%		22%	78%	100%
Capacitación a los Trabajadores	frecuencia	1	22	27	50
	%	2%	44%	54%	100%
Planes de Capacitación	frecuencia	3	24	23	50
	%	6%	48%	46%	100%
recursos para la educación y capacitación	frecuencia	2	17	31	50
	%	4%	34%	62%	100%

Fuente: Empresas encuestadas



En la tabla#1 se muestran algunas de las estrategias usadas por las organizaciones, donde la evaluación de desempeño representa el 78%, considerando que su implementación permite a las empresas identificar las capacidades de su personal para mejorar en función a sus objetivos.

Tabla 2
Desarrollo del Talento humano desde la competencia

		Totalmente en desacuerdo	En Desacuerdo	Indiferente	De Acuerdo	Totalmente de Acuerdo	Total
Aprovechamiento de las Capacidades Individuales	frecuencia		3		16	31	50
	%	6%		32%	62%	100%	
Construcción de Equipos de Trabajo	frecuencia		3	2	16	29	50
	%	6%	4%	32%	58%	100%	
Crecimiento Organizacional basado en Experiencias y conocimiento	frecuencia		3	3	20	24	50
	%	6%	6%	40%	48%	100%	
Participación de los Trabajadores en la competitividad Empresarial	frecuencia		3	2	17	28	50
	%	6%	4%	34%	56%	100%	

Fuente: Empresas encuestadas

En la tabla#2 se observa que el 62% de las empresas encuestadas están totalmente de acuerdo con que es importante aprovechar las capacidades de los trabajadores, de igual manera el 58% pertenece a la construcción de equipos de trabajos en donde se pueden



compartir los conocimientos o experiencias con la finalidad de potenciar las capacidades, habilidades e ideas de los trabajadores; otro factor importante a resaltar es el 56% perteneciente a la participación de los trabajadores en la contribución de ideas y conocimientos para mejorar la competitividad de la empresa.

Tabla 3
Desarrollo del Talento humano desde el cambio organizacional

		Totalmente en desacuerdo	En Desacuerdo	Indiferente	De Acuerdo	Totalmente de Acuerdo	Total
Preparación del Personal para afrontar los cambios.	frecuencia	2	3	4	21	20	50
	%	4%	6%	8%	42%	40%	100%
Los Cambios están alineados con los objetivos empresariales	frecuencia		5		11	34	50
	%		10%		22%	68%	100%
La comunicación debe ser transparente con los trabajadores	frecuencia	3	2		14	31	50
	%	6%	4%		28%	62%	100%
Los cambios generan aprendizaje en los trabajadores.	frecuencia	2	3		19	26	50
	%	4%	6%		38%	52%	100%

Fuente: Empresas encuestadas

En la tabla 3 se observa que el 68% de las empresas manifiestan estar totalmente de acuerdo que los cambios realizados en sus organizaciones fueron necesarios y estaban alineados



estratégicamente con sus objetivos, además 62% aseguro que existe una comunicación transparente hacia los trabajadores para la correcta interpretación de estos cambios.

Análisis de resultados

El presente trabajo se enfocó en comprender la gestión del talento humano como factor determinante del éxito de las empresas en Guayaquil; para ello se analizó el desarrollo del talento humano desde la capacitación, desde el desarrollo de competencias y desde el cambio organizacional como estrategias que permiten potenciar al talento humano.

De esta manera se encontró que el 78% de las medianas empresas han realizado evaluaciones de desempeño a sus trabajadores, lo que indica la preocupación de los empresarios por tener un talento humano proactivo y capaz de realizar sus actividades sin retraso alguno. De acuerdo con Alles (2006), el análisis del desempeño tiene como objetivo el desarrollo personal y profesional de los trabajadores, mejorar los resultados de la empresa, así como también aprovechar adecuadamente el recurso humano.

Es decir, la evaluación le permite conocer al empresario el rendimiento de sus trabajadores, determinando el grado en el que desempeña sus funciones, con la finalidad de ofrecer retroalimentación o diseñando estrategias que le permitan utilizar correctamente ese capital intangible en función a la mejora de los resultados de la empresa y de la misma manera fomentando su desarrollo personal.

Figura#2: Gestión de Recursos humanos vs, Capital Humano.



Fuente: Elaboración propia

Lo antes mencionado coincide con las capacitaciones brindadas por las empresas en un 54% en donde se busca mejorar el aprendizaje y los conocimientos de sus colaboradores con el propósito de aumentar su desempeño laboral.

En relación al desarrollo del talento humano desde las competencias, se encontraron resultados altos, así tenemos que el 62% está totalmente de acuerdo que aprovechar las capacidades individuales de los trabajadores, permite mejorar el desempeño de las actividades laborales, por otra parte el 56% pertenece a la participación de los trabajadores en la competitividad de la empresa, otro aspecto notable es el 58% que representa a la construcción de equipos de trabajos para potenciar sus conocimientos.

En el caso del desarrollo del talento humano desde el cambio organizacional, los cambios alineados a los objetivos empresariales tienen una frecuencia de 68%, esto quiere decir que los empresarios están totalmente de acuerdo con que su implementación debe ser necesaria y estratégica, además, el 62% está totalmente de acuerdo con que la comunicación de estos cambios debe ser transparente y fluida para la comprensión de todos los trabajadores.

De acuerdo con lo estudiado, cabe mencionar que las medianas empresas reconocen a su talento humano como un factor importante que contribuye al éxito de sus empresas, pues este acto se ve inmerso en el hecho de que la mayor parte de ellas se interesa por aprovechar los conocimientos individuales basados en la experiencia e imparten capacitaciones con el propósito de mejorar sus conocimientos y perfeccionar su desempeño laboral, hecho que se ve reflejado en la planificación estratégica donde se plantea el uso de recursos inmersos en la capacitación y educación de los empleados.

Todas las hipótesis en el presente estudio fueron comprobadas y aceptadas obteniendo correlaciones bajas y moderadas positivas; entre las principales se mostró la relación entre la variable independiente: Gestión del Talento Humano y la variable Dependiente: El éxito competitivo de las medianas empresas machaleña obteniendo un coeficiente correlacional de 0.31, mientras que para la dimensión de desarrollo por medio de competencias en 0.30; desarrollo por medio del cambio organizacional en 0.42 todas éstas están estrechamente relacionadas con la gestión del talento humano. Ante lo expuesto, se concluye que existe una relación moderada positiva entre la Gestión del Talento Humano y El éxito competitivo de las medianas empresas machaleñas, en cuanto a la capacitación, desarrollo de competencia y desarrollo mediante el cambio organizacional, estos factores contribuyen significativamente en el progreso de una empresa hacia el éxito.



Discusión

Del estudio realizado, podemos afirmar que un adecuado manejo de gestión de talento humano ayuda a mejorar la productividad laboral del personal operativo que labora en las Empresas, tal como lo indican Mejía, Jaramillo y Bravo (2006, pág. 44) “la formación del talento humano, a través del aprendizaje organizacional, se constituye en un factor estratégico fundamental para el desarrollo de la productividad y la competitividad sostenibles en las organizaciones”, en el cual el capital humano es el eje principal en una organización que dinamiza los procesos por lo que resulta esencial gestionarlo y ser el partícipe de su desarrollo personal y profesional, según lo indicado por Miranda (2016, pág. 21) “se puede contar con todo el capital económico y financiero deseado, la mejor infraestructura, planificación, iniciativa y motivación para el desarrollo del mejor negocio, pero nunca será exitoso si no se cuenta con el capital humano idóneo para dicho cometido”.

Es decir, si no se efectúa una adecuada selección de personal que trabaja en la empresa influirá notablemente en su producción laboral, lo cual desfavorecerá el buen funcionamiento de la empresa, toda vez que, a mayor producción laboral, mayor rendimiento y la empresa tendrá mejores resultados ya que podrá alcanzar sus metas, reforzando este aspecto Alvines y Bendezú (2018) señalan que “el procedimiento de la selección de personal es fundamental, es una fase crucial que contribuye a seleccionar al personal más idóneo, llevando al impacto de la productividad” (pág. 39).

Otro aspecto de gran importancia es la evaluación de desempeño según lo indicado por Bedoya (2003) “la nueva concepción de los recursos humanos y el establecimiento de un sistema de gestión de evaluación de su desempeño incidirá en el desarrollo de las empresas en un entorno de alta competitividad” (pág. 171).

Figura#3: Administración del Talento Humano.



Fuente: Elaboración propia

Conclusiones

Considerando la información que recabamos y una vez que tabulamos los resultados, nos quedan como conclusiones:

- La estrategia de recursos humanos debe formar parte de la estrategia organizacional.
- Debe crear un entorno propicio para que, en él, los empleados, desarrollen sus compromisos para el éxito de la empresa.
- Debe ejercer liderazgo en el proceso de cambio, anticipándose a los acontecimientos, asesorando, motivando y ayudando al nivel gerencial para su implantación.
- Le corresponde intermediar entre los intereses del personal con las decisiones e intereses de la empresa.
- Debe dar respuestas consonantes con la velocidad de los cambios, para cuyo efecto, el aprendizaje continuo y el mejoramiento de aptitudes y actitudes deben ser los hábitos de la gente de recursos humanos, sin "aferrarse con nostalgia a estilos ortodoxos".

Le compete el protagonismo de nuevas maneras de potenciar el talento y sinergia del personal, lo que significa reformular el guion de la gestión de recursos humanos y parafrasear a D. Ulrich para decir: " Los RR. HH. del siglo XX han muerto. Vivan los RR.HH. del siglo XXI", por lo que:

El vocabulario de los RR.HH. del siglo XXI incluirá:

- Logros
- Cadena de valor
- Capital intelectual
- Cambio de cultura
- Transferencia de conocimientos y competencias
- Recursos humanos globales
- Carreras profesionales no lineales
- Crear valor

Cuando todo este vocabulario se haga realidad en el nuevo milenio, habrá sobrevivido y afirmado la nueva función de los RR.HH. y la historia habrá respaldado a los profesionales de RR.HH."



Bibliográfica

- Chiavenato, I. (2009). Gestión del talento humano (Tercera ed.). México D.F., México: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V. Recuperado el 29 de Agosto de 2020, de <http://104.207.147.154:8080/bitstream/54000/1143/1/ChiavenatoTalento%20humano%203ra%20ed.pdf>
- Miranda Hayes, D. (2016). Motivación del talento humano: La clave del éxito de una empresa. Revista Digital Investigación y Negocios. Obtenido de http://www.scielo.org.bo/pdf/riyn/v9n13/v9n13_a05.pdf
- Chiavenato, I. (2009). Comportamiento organizacional La dinámica del éxito en las organizaciones (Segunda ed.). Ciudad de México: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A.de C.V. Recuperado el 29 de Agosto de 2020, de <file:///C:/Users/USUARIO/AppData/Local/Temp/ComportamientoOrganizacional-Idalberto-ChiavenatoMcGrawhill-2da-Edicion.pdf>
- Cejas, M., Vásquez, G., Chirinos, N., Hernández, G., Sandoval, L., & Lozada, B. (2016). Administración de Recursos Humanos: La arquitectura estratégica de las organizaciones. Sangolquí: Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE. Obtenido de <http://repositorio.espe.edu.ec/bitstr/21000/13757/1/978-9942-765-04-8%20ADMINISTRACI%C3%93N%20DE%20RECURSOS%20HUMANOS%20LA%20ARQUITECTURA%20ESTRAT%C3%89GICA%20DE%20LAS%20ORGANIZACIONES.pdf>
- Dolan, S., Valle Cabrera, R., Jackson, S., & Schuler, R. (2007). La Gestión de los Recursos Humanos: Cómo atraer, retener y desarrollar con éxito el capital humano en tiempos de transformación. Madrid: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA DE ESPAÑA, S.A. U. Obtenido de https://www.academia.edu/11855126/GESTI%C3%93N_DE_RECURSOS_HUMANOS_DOLAN_MC_GRAW
- Alles, M. (2009). Desarrollo del Talento Humano basado en Competencias. Buenos Aires: Granica S.A. Obtenido de [https://www.academia.edu/33494469/Desarrollo del_Talento_Humano_Basado_en_Competencias_de_Alles_Martha](https://www.academia.edu/33494469/Desarrollo_del_Talento_Humano_Basado_en_Competencias_de_Alles_Martha)
- Colombo, M., & Grilli, L. (December de 2006). Young firm growth in high-tech sectors: The role of founders' human capital. SSRN Electronic Journal(32), 25. doi:10.1007/978-3-540-49465-2_5 Delgado, d., & Chavez, P. (2018). Las Pymes en el Ecuador y sus fuentes de financiamiento. Observatorio de la Economía Latinoamericana. Obtenido de <https://www.eumed.net/rev/oel/2018/04/pymes-ecuador-financiamiento.html>



Conflicto de intereses:

Los autores declaran que no existe conflicto de interés posible.

Financiamiento:

No existió asistencia financiera de partes externas al presente artículo.

Nota:

El artículo no es producto de una publicación anterior

