



## **Análisis de la gestión del talento humano en el contexto empresarial actual: una revisión bibliográfica**

### **Analysis of human talent management in the current business context: a literature review**

William Eduardo Ramírez-Torres  
*Universidad de Investigación y Desarrollo, Bucaramanga, Colombia*  
[wramirez5@udi.edu.co](mailto:wramirez5@udi.edu.co)  
 <https://orcid.org/0000-0002-2364-2378>

Recepción: 28/01/2023 | Aceptación: 06/04/2023 | Publicación: 10/05/2023

#### **Cómo citar (APA, séptima edición):**

Ramírez-Torres, W. E. (2023). Análisis de la gestión del talento humano en el contexto empresarial actual: una revisión bibliográfica. *INNOVA Research Journal*, 8(2), 83-106.  
<https://doi.org/10.33890/innova.v8.n2.2023.2234>

#### **Resumen**

Esta investigación analiza la capacidad competitiva del talento humano en el contexto empresarial actual, mediante aplicación de modelos organizacionales y por competencias laborales en las áreas de gestión humana. Para ello, se realizó una revisión de literatura, en las bases de datos bibliográficas Scopus y Web of Science, en el periodo 2002-2022; utilizando para el proceso de refinación de la búsqueda la metodología PRISMA. Se incluyen en el análisis aquellos estudios, en los que se identifica la incorporación de modelos para la formación de competencias corporativas, técnicas y tecnológicas; la innovación, orientación al logro, aprendizaje organizacional, liderazgo, responsabilidad social y la integración sistémica entre lo operativo y estratégico. Dentro de las conclusiones, se resalta que la competitividad de las organizaciones se potencia cuando éstas integran la innovación en los procesos de cualificación del personal, la creación de nuevas formas de laborar y se actualizan los estilos de gerencia organizacional.

**Palabras claves:** competitividad; competencias laborales; gestión de talento humano; modelos organizacionales; productividad.

#### **Abstract**

This research analyzes the competitive capacity of human talent in the current business context, through the application of organizational and labor competency models in the areas of human

management. For this purpose, a literature review was carried out in the bibliographic databases Scopus and Web of Science, in the period 2002-2022, using the PRISMA methodology for the search refinement process. The analysis includes those studies that identify the incorporation of models for the formation of corporate, technical and technological competencies; innovation, achievement orientation, organizational learning, leadership, social responsibility and systemic integration between the operational and strategic. Among the conclusions, it is highlighted that the competitiveness of organizations is enhanced when they integrate innovation in personnel qualification processes, the creation of new ways of working and the updating of organizational management styles.

**Keywords:** competitiveness; labor competencies; human talent management; organizational models; productivity.

## Introducción

La globalización de la economía exige a las empresas constantemente el diagnóstico de sus procesos administrativos para determinar el alcance de su productividad (eficiencia y eficacia) y competitividad (calidad), elementos fundamentales en el desarrollo operativo y estratégico en la actividad laboral de las organizaciones.

Este desarrollo organizacional que es generado por la fuerza y/o talento humano de las empresas, se posibilita a través de la gestión de sus conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes; en otras palabras, de las competencias –ser, saber, saber hacer- que evidencian la capacidad del personal para la actividad laboral. Al respecto Sánchez Rodríguez et al. (2005), sugieren que, las competencias constituyen una alternativa para mejorar el rendimiento laboral y generar valor a través de la gestión de conocimiento y el desarrollo de nuevas competencias, para el crecimiento personal de los empleados y de la organización.

Es por esto, que la productividad y competitividad basada en modelos organizacionales y competencias laborales, implica el reconocimiento del saber como fuente importante en la generación de riqueza para los accionistas, directivos y demás *stakeholders* clave de las compañías. A esto, se le suma la valoración de los activos intangibles que se encuentran en las personas como elemento básico en la formulación de estrategias empresariales, que lleven a las organizaciones a ser competitivas; además del diseño y reformulación constante de los procesos, procedimientos y estrategias para su aplicación (Calderón, 2006).

En estos procesos se deben involucrar necesariamente las áreas de gestión de talento humano o gestión humana o de recursos humanos (en adelante indistintamente GTH, GH, RH), pues éstas se consideran como: la piedra angular de la organización dado que afecta todo el andamiaje administrativo y la toma de decisiones laborales, lo que sumado a las nuevas condiciones socioeconómicas, políticas y tecnológicas que la globalización impone, hacen imperativo estudiar, diseñar y actualizar constantemente estrategias de funcionamiento eficaz para el área de tal manera que posibiliten el incremento de la competitividad (Saldarriaga, 2008, p. 140).

En efecto, este innegable factor clave de éxito como es la gestión del desempeño productivo y competitivo del personal en las empresas, por parte de las áreas de GTH, es una tarea permanente de su actividad misional, cuya gestión administrativa, operativa y estratégica ha de estar orientada a incrementar el nivel y la calidad de este desempeño en la prestación de los servicios de los empleados

en sus puestos de trabajo; y por supuesto, el incremento de la eficiencia y eficacia (Mochón et al., 2014; Montoya y Boyero, 2016; Reyes Jardinez y García Dousat, 2009).

Por ende, las empresas deben gestionar la capacidad de innovación en sus procesos, de tal manera, que respondan con mayor eficacia a los retos del mercado y las exigencias de la globalización que les sean inherentes a su trabajo; puesto que, es innovando como se obtiene competitividad y compitiendo como se genera la creatividad y el desarrollo de competencias para el trabajo. Este desarrollo permite generar mejores estrategias en la producción de bienes y servicios, posicionar la marca en los mercados, satisfacer necesidades de consumo de los clientes, retornar la inversión a los accionistas y sobre todo desarrollar ventajas competitivas como su principio fundamental (Montoya et al., 2016).

Por tanto, la capacidad de innovación exige a los directores generales de empresa y gerentes de talento humano, diseñar un trabajo organizacional que sea sistémico e integrador de todas las dimensiones de la empresa como su actividad misional y la relación con la cultura corporativa, las actividades laborales de los colaboradores –clientes internos- y los compromisos contractuales de los *stakeholders* (Nieto Licht, 2013).

Ahora bien, dentro de ese diseño de procesos organizacionales las empresas deben considerar el desarrollo del capital intangible que solo es posible a través de la gestión eficiente del personal; y esto es porque, potenciar este tipo de capital permite acrecentar ventajas competitivas, asociadas con el crecimiento de la innovación tecnológica, la mejora continua en la productividad, la reducción de costos y el aumento de la calidad, entre otros elementos (Díaz-Chao y Torrent-Sellens, 2010).

Esto, traducido a la gestión humana, implica que es necesario trabajar en mejorar los procesos internos y repensar la creación de valor de los procesos, productos y servicios que estas áreas ofertan en las mismas organizaciones; es decir, se trata entonces de eliminar, suprimir, simplificar, optimizar e innovar en aquellas tareas de la gestión del talento humano que no están generando precisamente este valor, trabajando en las competencias del personal más claves, y por ende, posibilitar que la organización pueda potenciar sus capacidades colectivas como un todo (Ulrich et al., 2007).

Por tal motivo, es importante que las empresas determinen mecanismos de análisis en la gestión y regulación para el cumplimiento de las metas individuales, grupales y colectivas, con el fin de estandarizar, evaluar y controlar el desempeño laboral de todos los colaboradores; conjugándose para esto las capacidades del talento humano y los requerimientos de la organización, incluyéndose también sus propias capacidades administrativas y estratégicas. Esto permite tener una visión permanente de mejora en la ventaja competitiva considerándose el desarrollo de las condiciones humanas de los trabajadores dentro de las empresas, el desarrollo de las condiciones laborales contractuales y el desarrollo de la productividad (Tamayo et al., 2014).

Es de ahí que el objetivo de este artículo se enfoque en el análisis de la capacidad competitiva del talento humano en el contexto empresarial, desde la adaptación, incorporación y aplicación de modelos organizacionales y el desarrollo productivo por competencias laborales en los últimos veinte años. El interés radica en los cambios permanentes que hacen las organizaciones en sus estructuras y transformación de la cultura laboral por las demandas imperativas generadas por la globalización de la

economía, política, calidad, tecnología y los cambios constantes y dinámicos, tanto en los estilos de vida como en los hábitos de consumo de los clientes.

Estas demandas exigen ajustes en las formas de planear, organizar, dirigir y controlar el desempeño laboral de las personas, entre éstos, el desarrollo de competencias técnicas, tecnológicas, sociales, intelectuales y de gestión basadas en el liderazgo, el *empowerment*, la autoeficacia, la formación y promoción permanente del personal; pero también, la incorporación de nuevas formas de hacer la gestión del talento humano mediante la aplicación de modelos organizacionales, la adquisición, entrenamiento y ejecución de nuevas tecnologías en función de la versatilidad, la mejora continua y la eficacia en el desarrollo de las tareas y responsabilidades en los puestos de trabajo.

Desde esta perspectiva, el desarrollo de esta investigación, propone una exposición conceptual sobre las afectaciones de la globalización y el impacto que ésta produce en la gestión administrativa, operativa y estratégica del talento humano en las empresas, en términos del objetivo mencionado previamente. Para esta finalidad, se presenta un marco referencial que resalta los conceptos de gestión humana y competitividad; una metodología estándar de revisión documental; y las tendencias en función del desarrollo de competencias laborales y estilos de liderazgo competitivo del personal en el ámbito empresarial; con sus respectivas disertaciones y conclusiones generales.

### Marco Teórico

Para responder a las demandas de la globalización de los mercados que afectan el desarrollo organizacional de las empresas en los diferentes sectores de la economía y la producción; las organizaciones se basan en el esfuerzo humano para el logro de sus objetivos productivos, competitivos y rentables, desarrollando bienes y servicios para satisfacer todo tipo de necesidades de consumo en la sociedad. Esto implica para las empresas, gestionar su capacidad para el trabajo administrativo, operativo y estratégico, que por extensión involucra al personal, que en últimas son quienes hacen posible la consecución de las metas del negocio; por esta razón, es importante invertir en la innovación de procesos que potencien y desarrollen ventajas competitivas gerenciales y operacionales en la actividad laboral (Páez Gabriunas, 2012).

De ahí que el desarrollo del factor humano sea un elemento clave de éxito fundamental, para las empresas; teniendo en cuenta el constante cambio en la tecnología y la diversidad de instrumentos, herramientas, aplicaciones y otros métodos en el campo de la producción. Esto, sumado a la capacidad de las personas para aprender, crear, innovar, conocer, aplicar, gestionar, liderar, construir y movilizar esfuerzos hacia el logro de objetivos, entre otras competencias; lo hace, la piedra angular en la cadena de valor de la actividad productiva y competitiva de las empresas.

Por tanto, la gestión por competencias en las empresas se debe caracterizar por desarrollar una serie de aspectos concretos referentes a la conducta (actitud, habilidad) y conocimiento, entre otras destrezas que deben poseer y ser desarrolladas por las personas; conductas que son de carácter observable y medible en el ámbito del trabajo en términos de la efectividad-capacidad productiva (González Merino, 2015; Montoya y Boyero, 2016). Lo cual se deriva de un eficiente proceso de diagnóstico ocupacional de los puestos de trabajo, la definición de los perfiles de cargo y un plan innovador en la capacitación y entrenamiento.

Dentro de los estudios consultados se resaltan importantes aportes gerenciales y técnicos sobre las perspectivas aplicadas en la gestión del personal en función de la efectividad organizacional. Estos implican análisis, integración y gestión de factores externos como, por ejemplo: la dinámica social, económica, legal/normativa, política y cultural de los entornos geográficos en los que se encuentren ubicadas las empresas. Así como la operatividad de los procesos del ciclo vital laboral de los trabajadores, entre estos, la incorporación, la capacitación, la promoción, el bienestar, la compensación y la evaluación de las personas en el ámbito laboral.

### Gestión humana y planeación estratégica

De acuerdo con los conceptos presentados en la Tabla 1, la gestión humana empresarial implica el desarrollo de una serie de procesos estratégicos y operativos. En otras palabras, en los procesos estratégicos, se resalta la importancia de integrar los objetivos, las políticas y directrices contenidas en la planeación estratégica de las empresas; además del marco normativo, las formas de organización del trabajo, las relaciones socio laborales, las dimensiones de la cultura organizacional –tangibles e intangibles- y las condiciones de seguridad y salud en el trabajo. En cuanto a los procesos operativos, se mencionan las actividades como el análisis de cargos, el reclutamiento y selección de personal, la capacitación, la evaluación de desempeño, la formación y el desarrollo de personal.

**Tabla 1**

*Conceptos de Gestión Humana (GTH-RH)*

<b>Autor</b>	<b>Concepto</b>
Chiavenato <b>2002</b>	Conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir aspectos de los cargos gerenciales relacionados con el recurso humano, el reclutamiento, la selección, la capacitación, la compensación y la evaluación de desempeño.
Calderón et al. <b>2006</b>	Conjugación de una serie dimensiones que están más allá de la visión reduccionista sobre recursos humanos desde la perspectiva instrumental, las cuales están relacionadas con: características socio-político-económicas del momento histórico, concepción dominante sobre el ser humano, formas de organización del trabajo, concepción del trabajo, relaciones laborales, mercado laboral y teorías de gestión dominantes.
Aragón et al. <b>2004</b>	Es la capacidad que tiene una organización de administrar de forma eficiente, la oferta y demanda del personal.
Camejo y Cejas <b>2009</b>	Es la parte que integra el reclutamiento, la selección, la formación, el desarrollo profesional y las estrategias organizacionales”.
García, et al. <b>2013</b>	Está relacionada con cinco macroprocesos: 1-Organización-planificación área de GH: Planeación estratégica, políticas del área, marco legal, análisis y diseños de cargos. 2-Incorporación-adaptación de las personas a la organización: requisición y reclutamiento, selección, contratación, inducción. 3-Compensación, bienestar y salud de las personas: compensación y estructura salarial, incentivos y beneficios, higiene y seguridad industrial, calidad de vida laboral.

Autor	Concepto
	4-Desarrollo de personal: capacitación y entrenamiento, desarrollo del personal, evaluación del desempeño, monitoreo. 5-Relaciones con el empleado: negociación colectiva, relación con los sindicatos, cesación o ruptura laboral.
Macias y Aguilera, 2012	“(…) asume el diseño de un sistema integrado de actividades relacionados con la organización laboral en su interacción con las personas, (…) inventario de personal, reclutamiento y selección, evaluación del desempeño, planes de formación y carrera; clima y motivación, organización del trabajo, ergonomía, análisis de las condiciones de trabajo, seguridad y salud; planificación de recursos humanos y optimización de plantillas, los sistemas de compensación, la estimulación psicosocial y la auditoría”.
Díaz, et al. 2014	Proceso que implica los procesos de reclutamiento, contratación, capacitación, desarrollo y cultura organizacional.

*Fuente:* Elaboración propia a partir de los estudios consultados.

Integralmente, en la planeación se deben generar las políticas que direccionen estratégicamente la competitividad en las áreas de talento humano, engranada con los estándares de rendimiento laboral que necesitan las empresas por parte de los colaboradores para el logro de sus metas. Esto, sin duda, debe traducirse en eficiencia y eficacia para la productividad y competitividad interna. Esta es una de las razones por las cuales, “el proceso de gestión humana requiere reestructurar su funcionamiento para dejar de ser una simple área de apoyo operativo y convertirse así en un proceso estratégico de valor para la organización” (Montoya y Boyero, 2016, p. 172).

Este desarrollo estratégico y operativo debe generarse desde una perspectiva sistémica que posibilite la participación activa de todos los *stakeholders* del proceso de gestión humana, en las áreas de trabajo y que sincronice con las necesidades y demandas del mercado respecto a la producción de bienes y servicios; actividad para la cual, se requiere precisamente del trabajo diligente, eficiente y eficaz del talento humano, bajo el liderazgo de las áreas de gestión humana y el apoyo permanente de la gerencia general de las empresas; que permitan responder a las demandas de los mercados.

En términos de Montoya y Boyero (2016), lo anterior, puede sugerir que la administración de la gestión humana no posee principios ni leyes universales y por tal motivo puede considerarse como contingencial, pues, depende de la situación organizacional, el ambiente económico, político y social vigente, la tecnología y la filosofía adoptada por las empresas, la cantidad y calidad del personal; así como la concepción que las empresas tengan del hombre y su naturaleza.

En consecuencia, se requiere que sus objetivos estén sistémicamente integrados con la planeación estratégica, táctica y operativa, de tal manera que puedan realizarse diagnósticos de los procesos y toma de decisiones para la mejora continua del mismo (Serna, 2014); acciones que, alineadas con los objetivos principales de la organización, permitan tanto el cumplimiento de metas como la generación de ventajas competitivas en el mediano (lo táctico) y corto plazo (lo operativo) respectivamente.

Es decir que, para lograr estas ventajas competitivas es clave integrar las estrategias con las operaciones, determinadas previamente por unos objetivos establecidos por los directivos que guíen el desarrollo organizacional del negocio (Kaplan y Norton, 2008). En este sentido, una ventaja competitiva puede definirse como “aquella posesión por parte de las empresas de ciertos elementos como, por ejemplo: recursos, productos, servicios, capacidades, etc., en una medida diferente y superior a la que tienen sus competidores, obteniendo así una mejor posición competitiva” (Gutiérrez y Almanza, 2016, p. 84).

En tal posición competitiva que hace relación directa a la productividad y competitividad, se afirma que estas capacidades empresariales, están determinadas por los estilos directivos, la cultura organizacional, la inversión financiera en función de la innovación y la gestión del conocimiento; la adquisición y/o incorporación de nuevas tecnologías, el aprendizaje de nuevos estilos, formas y métodos de hacer el trabajo, la promoción y formación del personal; así como también por la flexibilidad operativa para adaptarse a los cambios y la capacidad de respuesta ante los requerimientos del mercado globalizado (Landa Díaz y Arriaga Navarrete, 2017; Montoya y Boyero, 2016; Pérez Mayo et al., 2015).

Estos, entre otros factores, permiten que las organizaciones puedan desplegar todo su potencial y capacidad de funcionamiento, es decir, su efectividad (eficiencia y eficacia) en la producción de bienes y servicios; en donde la integración de las capacidades del personal son claves para este propósito. Al respecto, no cabe duda que, el aparato productivo y competitivo debe disponer de los diferentes recursos físicos, económicos, instrumentales, tecnológicos y por supuesto de las capacidades y competencias humanas aplicadas al trabajo. Pero, aunque el talento humano es un factor clave de éxito en la productividad y competitividad empresarial de las compañías (González, 2005), al igual que los recursos que las organizaciones puedan poseer; éstos:

No son elementos suficientes si las organizaciones no cuentan con el personal capacitado y entrenado –personal competente- para la ejecución de estos recursos, la aplicación de las herramientas tecnológicas de punta o la utilización de los inmobiliarios propios de los puestos de trabajo; entre otros elementos, trayendo entre diversas consecuencias por ejemplo: el bajo nivel de desempeño y la calidad laboral, la ausencia de clientes y la existencia de servicios deficientes para satisfacer las necesidades de éstos, así como también el incumplimiento de los objetivos y las metas organizacionales (Montoya y Boyero, 2016, p. 3).

### **Gestión humana y competitividad**

En relación con la gestión de la competitividad en el desarrollo laboral de las personas en las organizaciones, en la Tabla 2 se describen algunas conceptualizaciones del proceso en el contexto empresarial.

**Tabla 2**

*Generalidades sobre competitividad*

<b>Autor</b>	<b>Descripción</b>
Román 2004	Se puede definir la competitividad como la habilidad de una empresa, sector o país para mantenerse y expandirse en nuevos mercados mediante la constante innovación,

<b>Autor</b>	<b>Descripción</b>
	<p>y también como la capacidad de la sociedad para enfrentar los desafíos de la economía global y mejorar su bienestar.</p> <p>Hay diferentes enfoques para entender la competitividad, entre ellos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Enfoque sistémico, que considera la competitividad como resultado de la interacción entre diferentes niveles: la meta a nivel de la sociedad, el nivel macro de los mercados que presionan a las empresas, el nivel meso de los entornos productivos, encadenamientos y clúster, y el nivel micro de cada organización individual.</li> <li>• Ventaja competitiva país, donde la competitividad se distribuye homogéneamente entre empresas de un mismo país.</li> <li>• Ventajas de la industria, donde los factores de la competitividad están igualmente distribuidos dentro de cada sector.</li> <li>• Ventaja competitiva de la empresa, donde los factores de la competitividad están distribuidos de manera heterogénea entre las empresas del mismo sector.</li> </ul>
Solleiro y Castanón <b>2005</b>	Se refiere a la capacidad de una organización para mejorar o mantener su posición en el mercado mediante la implementación de nuevas estrategias empresariales, un crecimiento sostenido de la productividad, habilidades interempresariales para participar en negociaciones con otras compañías e instituciones en su entorno, todo esto en un contexto competitivo determinado por el sector y el mercado de consumidores, así como por políticas gubernamentales y alianzas económicas regionales.
Zúñiga <b>2010</b>	Sofisticación de las operaciones y la estrategia empresarial. Esto implica que los modelos de direccionamiento estratégico deben constituir herramientas administrativas clave, pero ajustadas a cada empresa.

*Fuente:* Elaboración propia.

De acuerdo con Mora-Riapira et al. (2015), la competitividad empresarial está articulada a factores externos a las empresas como:

Políticas gubernamentales, estructura económica del país, características del mercado y variables regionales; pero a pesar de esto, su rendimiento depende de su propio desempeño interno. De ahí que la estrategia empresarial sea un factor fundamental para alcanzar una posición dominante y exitosa en los mercados objetivo, conformada tanto por la visión totalizante del negocio, como por la ejecución de acciones funcionales que integran cada una de sus áreas en pro de alcanzar los propósitos en cada organización (pp. 80-81).

Dentro de los indicadores de gestión de la competitividad se pueden identificar: tecnología, innovación, mercadotecnia, recursos humanos, capacidades directivas, recursos financieros, cultura, calidad, producción, logística, compras, investigación y desarrollo, entre otros (De la Cruz et al., 2006;

Mora-Riapira et al., 2015; Rubio y Aragón, 2006; Saavedra, 2012; Solleiro y Castanón, 2005). Los cuales están articulados con las funciones de la planeación, la organización, la dirección y el control gerencial en la planeación estratégica; además de la capacidad de flexibilidad ante las demandas del entorno por parte de las mismas organizaciones y la inversión para la competitividad y el desarrollo del capital intangible en términos productivos (Sarmiento y Benavides, 2017).

Dicha flexibilidad es la capacidad que tienen las organizaciones para adaptarse o anticiparse a los continuos cambios a causa de la globalización; y que, según la literatura consultada y analizada, implica para las empresas diversas perspectivas para su desarrollo, dentro de las cuales se resaltan: a) la competitividad en el mercado y el desarrollo de nuevas tendencias en la diversificación de bienes y servicios; b) la reducción de costos y la capacidad de las empresas para ajustar la contratación del personal según las demandas del mercado; c) la externalización del negocio que implica la reducción de tamaño y coordinar con otras la contraprestación de la producción; d) y la reestructuración y/o diseño de perfiles de trabajo acordes con las necesidades de la producción basada en la utilización de las nuevas tecnologías, considerando los niveles jerárquicos y funcionales de la empresa (Ballina, 2015).

Dado que la flexibilidad organizacional está relacionada con la innovación y el éxito competitivo (Díez et al., 2002), requiere de la participación de todos los colaboradores en las empresas. Por esto, deben crearse los escenarios en los que se desarrollen planes de acción integrales que tengan en cuenta las necesidades, motivaciones y experiencias de los trabajadores, quedando en la alta dirección la articulación de estos requerimientos del personal con las políticas y directrices establecidas u otras nuevas que deban generarse para enfocar esta capacidad en función de las metas empresariales. Por tanto, la competitividad es el resultado de toda una planeación, que implica las capacidades organizacionales para el desarrollo de la productividad y, ésta a su vez, está intrínsecamente relacionada, con los planes de acción y estrategias, que deben realizarse para generar esa competitividad interna y externa.

En cuanto a la productividad, ésta puede abordarse desde diferentes perspectivas según la razón social, los sectores en los que operan las empresas y las necesidades de oferta y demanda de los mercados. Una de estas perspectivas, la concibe como la relación existente entre los entregables tangibles o intangibles, frente a la cantidad y calidad de los insumos utilizados en el proceso productivo en un tiempo determinado, siendo estos insumos muy variados como: lo económico y financiero, el trabajo, el capital humano, los sistemas de información y tecnología (Tamayo et al., 2014); lo que, en términos de administración, permiten la actividad organizacional.

Esto es posible mediante la integración de la actividad administrativa (misión, visión, objetivos) y la eficiente utilización de las diferentes capacidades internas (dirección, finanzas, talento humano, tecnología, calidad) y factores externos (economía, leyes y políticas sobre los negocios, elementos socioculturales, tecnología, competitividad de la competencia) (Serna, 2014); con los que las empresas cuentan para tales propósitos.

Asimismo, es importante resaltar que desde la teoría de los recursos y capacidades (Barney, 1991; Dierickx y Cool, 1989; Itami y Roehl, 1987; Mahoney y Pandian, 1992) que explica la creación de ventajas competitivas empresariales mediante el desarrollo del capital tangible e intangible, algunos

autores estudian este último elemento como factor clave de éxito en la competitividad empresarial desde los conceptos de capital humano, capital estructural y capital relacional.

Desde la perspectiva de la gestión del personal, a) el capital humano implica el conocimiento y las habilidades de las personas para aplicarlos en ámbitos de trabajo; b) el capital estructural obedece a la capacidad de sistematización de procesos organizacionales (gestión del conocimiento, innovación, procedimientos, etc.), que para el caso de las áreas de talento humano, implica la articulación de lo operativo-administrativo de su actividad misional con lo estratégico, sincronización clave en el funcionamiento empresarial; y c) el capital relacional que hace referencia a la capacidad de rentabilidad que tienen las empresas en su contexto comercial; que sería precisamente una las metas de la gestión de recursos humanos al potenciar e incrementar el desempeño laboral a nivel individual, grupal y colectivo; para que las empresas logren sus metas de productividad, competitividad y rentabilidad (Edvinsson y Malone, 2005; Martín-de-Castro et al., 2010; Sveiby, 2000). En otras palabras, la productividad como capacidad empresarial para transformar el conocimiento en función de la producción de bienes y servicios, se soporta en la capacidad del personal para integrar sus conocimientos (*know how*), la formación y el entrenamiento técnico al desarrollo estratégico de la empresa.

### Metodología

Esta investigación se realizó en el marco del modelo cualitativo con un alcance descriptivo hermenéutico, sobre la competitividad del personal en las empresas, a partir de la gestión de modelos organizacionales y competencias laborales. Se realizó una revisión bibliográfica (Perestelo-Pérez, 2013), mediante la aplicación de la metodología PRISMA para la recolección, análisis, interpretación y valoración crítica de los estudios más relevantes en el estado del arte consultado.

Se inició definiendo el problema a investigar, el cual, se relacionó con las afectaciones de la globalización y el impacto que ésta produce en la gestión administrativa, operativa y estratégica del talento humano en las empresas. En el segundo paso, se surtió con la búsqueda de información, para lo cual, se plantearon seis ecuaciones de búsqueda descritas en la Tabla 3, utilizando los términos clave “*productividad, competitividad, talento humano, gestión humana, competencias laborales*” y los operadores boléanos “*AND; OR*”, en las bases de datos bibliográficas Scopus y Web Science.

**Tabla 3**

*Ecuación de búsqueda*

---

(productivity OR competitiveness) AND ("human talent" OR "human management" OR "labor competence\*")

---

*Fuente:* Elaboración propia.

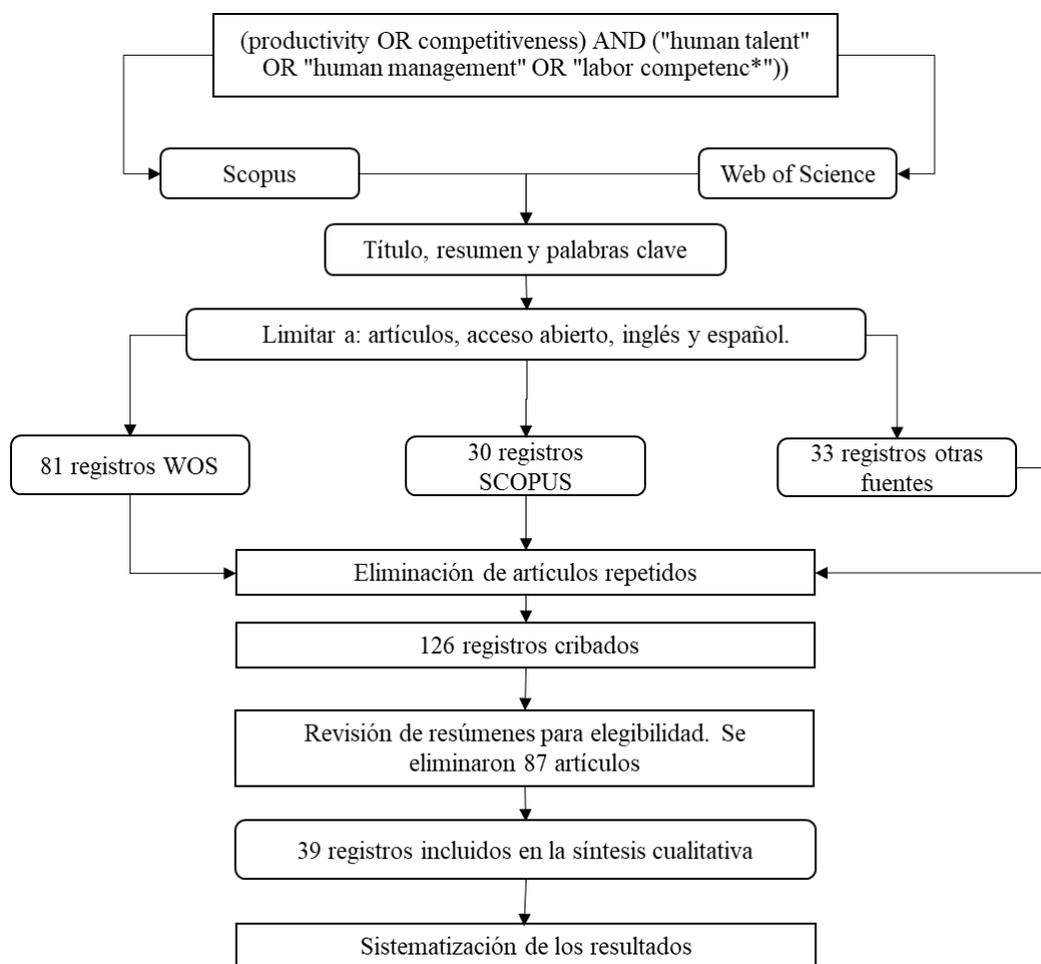
Para realizar el proceso de refinación de la búsqueda se usó la metodología PRISMA, publicada en 2009 (Moher et al., 2009), que permite a los autores documentar el para qué y por qué de la revisión, al igual sobre el cómo de los pasos aplicados y la descripción de los hallazgos obtenidos. Prisma

propone que existe un flujo de la información a través de las diferentes fases de una revisión sistemática. De esta manera, tal y como se muestra en la Figura 1, se eligieron 2 bases bibliográficas para la búsqueda, usándose la ecuación de búsqueda anclada en función del título, el resumen y las palabras clave; obteniéndose 81 registros de WOS y 30 registros de SCOPUS; con un adicional de 33 registros o citas, identificados en otras fuentes. Con base en esta información, se eliminaron aquellos registros duplicados, dejándose como resultado final 126 registros cribados.

Sobre estos artículos se realizó una revisión de rúmenes para decidir sobre su elegibilidad, considerando además artículos como tipología documental, en idioma inglés o español y en las áreas de administración de empresas, administración de talento humano, gestión y psicología organizacional de los últimos 20 años (2002-2022). De esta información se eliminaron manualmente 87 artículos, a partir de la revisión del contenido de los resúmenes, porque no eran pertinentes con el tema de investigación. Este ejercicio permitió la inclusión de un número total de 39 estudios para la síntesis cualitativa.

**Figura 1**

*Proceso metodológico*



## Resultados

El análisis de la literatura consultada muestra tendencias importantes en el desarrollo de la gestión humana como base para afianzar la efectividad del personal en el trabajo, que incluye la integración de modelos teóricos en lo administrativo y lo estratégico, como insumo para el logro de las metas empresariales a partir del desarrollo de sus áreas; pues según se analiza en la mayoría de las investigaciones, un factor fundamental de la competitividad de las organizaciones, es la capacidad que estas tienen para administrar su talento humano (Maturana y Andrade, 2019; Vera-Barbosa y Blanco-Ariza, 2019). En la Tabla 4 se registran los hallazgos más relevantes a partir del estado del arte de los principales artículos (metodologías, modelos, herramientas, instrumentos, otros), sobre los aportes a la productividad y competitividad laboral del personal en las empresas.

**Tabla 4**

*Modelos de gestión organizacional aplicados en GH*

Tema	Autor/año	Contexto de desarrollo	Aportes a la productividad y competitividad laboral del personal en las empresas
Innovación organizacional	Flores Urbáez (2015) y Nagles (2007)	Se refiere a la habilidad flexible de conectar el conocimiento interno de una empresa con las necesidades cambiantes del mercado externo.	La aptitud para innovar está vinculada con el entendimiento de la compañía y otras habilidades esenciales, que permiten mejorar los procedimientos y productos existentes, así como idear nuevas estrategias de desarrollo.
Modelo de ventajas competitivas	Grant (2005)	Cuando las organizaciones combinan recursos a través de una estrategia, se generan capacidades organizativas (internas) que, al integrarse con los factores externos del mercado, crean ventajas competitivas para la empresa en cuestión.	Entre los recursos intangibles que se examinan, se encuentra el capital intelectual. En su evaluación en relación con el capital humano, se reconoce que:  El personal es una fuente de ventaja competitiva. La implementación de un modelo basado en competencias permite que los individuos puedan contribuir con su actitud (añadiendo valor), conocimientos y habilidades. La calidad de la producción y los servicios es influenciada por la actitud con que trabajan los empleados.
Modelo de gestión de RH	Sánchez Rodríguez et al. (2005)	El esquema comprende las etapas siguientes:  Preparación: planificación, creación de un equipo competente, concienciación, capacitación y comunicación.  Orientación estratégica: revisión de los elementos estratégicos y análisis de la compatibilidad.  Identificación de competencias: organizacionales, corporativas, técnicas, rol y posición.	El modelo tiene como objetivo mejorar los resultados relacionados con el personal, los clientes externos y la organización.  Personal: mejora su desempeño a través del desarrollo de competencias. Clientes: se fidelizan al experimentar un proceso de trabajo que satisface sus necesidades y expectativas por parte de la organización. Organización: aprende y se adapta a los cambios, mejora su capacidad de respuesta,

Tema	Autor/año	Contexto de desarrollo	Aportes a la productividad y competitividad laboral del personal en las empresas
Modelo teórico de valor agregado por dimensiones organizacionales	Calderón (2006)	<p>Diseño de un sistema integral: herramientas, automatización y capacitación.</p> <p>Evaluación y seguimiento de los resultados.</p> <p>El modelo se presenta en función de la medición de las variables organizacionales:</p> <p>Proyecto organizacional.</p> <p>Gestión del cambio.</p> <p>Infraestructura organizacional.</p> <p>Liderazgo del personal.</p> <p>Responsabilidad social.</p>	<p>asegura la ventaja competitiva y aumenta su productividad.</p> <p>La característica fundamental de la gestión de recursos humanos es su estrecha vinculación con los negocios y las iniciativas estratégicas de la empresa. De esta manera, se promueve un comportamiento enfocado de los empleados en lo esencial del negocio, lo que se traduce en beneficios, crecimiento y legitimidad en el mercado.</p>
Modelo – Sistema de evaluación de empresas de alto desempeño	Hernández et al. (2010)	<p>Los elementos del modelo son:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Innovación</li> <li>-Enfoque sistémico y de proceso.</li> <li>-Enfoque de competencias.</li> </ul>	<p>Está enfocado a:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Las personas: competencias y valores.</li> <li>-Gestión del conocimiento.</li> <li>-Los cambios en la naturaleza del trabajo.</li> <li>-Las organizaciones.</li> <li>-Las redes.</li> </ul> <p>Herramientas gerenciales para la gestión:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Estrategia global.</li> <li>-Mercadotecnia.</li> <li>-Tecnología.</li> <li>-Economía financiera.</li> <li>-Calidad y control.</li> <li>-Capital humano.</li> </ul>
Paradigmas en Gestión Humana	Ospina Jiménez (2010)	<p>Se requieren nuevos paradigmas en el área de recursos humanos para:</p> <p>Construir un área orientada desde el exterior hacia el interior, tomando en cuenta las demandas del entorno externo en el que opera la empresa para diseñar y estructurar el área de acuerdo a estos requisitos y necesidades.</p> <p>Diseñar una organización de alto rendimiento, incluyendo estrategias, estructuras, procesos, recompensas y personas.</p> <p>Afrontar nuevos desafíos con los empleados, como el desarrollo de valores como la sinceridad, el compromiso, el branding, la innovación y el trabajo con sentido, ofreciendo una oferta de valor agregado para los empleados y construyendo un trabajo con sentido.</p> <p>Desarrollar roles de liderazgo y profesionales en recursos humanos, como expertos administrativos, agentes de cambio, socios estratégicos</p>	<p>La dirección de Gestión Humana actual debe estar receptiva a las demandas y cambios del entorno y mercado en el que opera la empresa, con el fin de adoptar nuevos modelos y prácticas que promuevan un desarrollo organizacional más efectivo y eficiente en términos individuales, de equipos de trabajo y de la organización en su conjunto.</p>

Tema	Autor/año	Contexto de desarrollo	Aportes a la productividad y competitividad laboral del personal en las empresas
		<p>y líderes, y desarrollar habilidades como el coaching ejecutivo, empresarial y personal.</p> <p>Medir la contribución de los resultados de la gestión de recursos humanos a los resultados de la organización.</p>	
Modelo de gestión basado en objetivos	Tamayo et al. (2014)	<p>El modelo desarrolla las siguientes dimensiones:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Dimensión de desarrollo humano.</li> <li>-Dimensión condiciones laborales.</li> <li>-Dimensión productiva.</li> </ul>	<p>-La productividad debe tener en cuenta los elementos asociados al desarrollo humano como: desarrollo social, físico, contextual, emocional y cognitivo intelectual.</p> <p>-Variables que afectan el rendimiento de los colaboradores en función de una labor teniendo en cuenta la dimensión de desarrollo humano, además de: diseños de áreas y puestos de trabajo, evolución de las experiencias, indicadores de producción y trabajo en equipo.</p> <p>-Indicadores de productividad: Análisis de costos, análisis de planta de producción, análisis de equipos de trabajo, optimización del equipo productivo y puntos de venta, efectividad por colaborador y evento comercial; y cantidad de ventas cerradas y facturadas.</p>
Competitividad –análisis del mapa de indicadores -	Saavedra, (2012); Mora-Riapira et al. (2015)	<p>El mapa implica las áreas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Planificación estratégica.</li> <li>-Producción y operaciones, aprovisionamiento, logística.</li> <li>-Aseguramiento de la calidad.</li> <li>-Comercialización.</li> <li>-Contabilidad y finanzas.</li> <li>-Recursos humanos.</li> <li>-Gestión ambiental</li> <li>-Sistemas de información.</li> </ul>	<p>Enfatizando en el área de recursos humanos (RH) se resaltan las funciones de capacitación y promoción del personal, cultura organizacional, salud y seguridad industrial.</p>

*Fuente:* Elaboración propia.

## Discusión

Los modelos gerenciales presentados en la Tabla 4, son una herramienta para desarrollar capacidades organizacionales, las cuales se definen como el conjunto de habilidades que despliega la organización para llevar a cabo una actividad o tarea (Acosta, 2010). Algunas de estas capacidades son de carácter intangible y hacen parte del repertorio conductual, intelectual, psicológico y personal. También son componentes la capacidad de interacción, comunicación, relaciones sociales, toma de decisiones, trabajo en equipo, resolución de problemas, liderazgo y otros comportamientos humanos que tienen las personas en el trabajo; y que aportan valor al desarrollo productivo y competitivo

(Agudelo Orrego y Escobar Valencia, 2022); pero que igualmente deben alinearse con las estrategias y los recursos organizacionales de las compañías.

Este desarrollo productivo y competitivo basado en la fuerza laboral de los empleados requiere la capacidad de las empresas para innovar en el diseño e implementación de su plataforma administrativa y operativa. La utilización de los recursos (financieros, tecnológicos, infraestructura, entre otros) y las capacidades tanto del personal como de la dirección gerencial de las organizaciones; es una distinción importante que, desde el enfoque de ventajas competitivas, debe considerarse para que, de esta forma, los directivos de las empresas puedan planear sus líneas de acción estratégicas, diferenciando cantidad y método en la utilización de los recursos y el conocimiento requerido para tales propósitos (Fernández-Jardón y Martos, 2016; Medina et al., 2012).

Además, la competitividad de una empresa está en su capacidad de innovación (Páez Gabriunas, 2012), dado que les permite a las organizaciones aplicar el conocimiento en su trabajo para elevar el nivel de valor en el mercado e implantar estrategias competitivas generadoras de resultados empresariales superiores en condiciones de entornos inciertos y dinámicos (Eisenhardt y Martin, 1999; Furman et al., 2002; Helfat y Raubitschek, 2000; Zhao et al., 2005).

A partir de los modelos identificados, se parte de la base que, en la gestión de la competitividad del talento humano, pueden considerarse las características globales emergentes de la revisión documental presentadas en la Tabla 5.

**Tabla 5**

*Características principales integradas de los modelos*

<b>Elementos tangibles facilitadores para la competitividad del personal</b>	<b>Alcances prácticos</b>	<b>Elementos intangibles facilitadores para la competitividad del personal</b>	<b>Alcances prácticos</b>
Medición de lo operativo.	Eficacia	Innovación	Desarrollo humano
Incorporación de TICs.	Productividad	Gestión del conocimiento	Desarrollo profesional
Actualización del aparato administrativo de TH.	Competitividad	Cultura organizacional	Eficiencia
Diagnóstico estratégico.		Liderazgo empresarial	Generación de valor
Entrenamiento –capacitación		Promoción del personal	
		Capital humano - intelectual	

*Fuente:* Elaboración propia.

De acuerdo con los estudios analizados, dentro de los elementos que hacen parte de la actividad organizacional en las áreas de talento humano, orientadas a potenciar el desarrollo de la productividad y la competitividad del personal en las empresas, se encuentran la implementación de modelos organizacionales integrados con la planeación estratégica empresarial, la inversión financiera, la capacidad de innovación, la generación de valor y las ventajas competitivas en lo individual, grupal – equipos de trabajo por áreas- y todo el aparato organizacional.

No obstante, algunos estudios muestran con respecto a la competitividad que, se deben considerar otras categorías que son eje importante para el desarrollo a nivel macro, pero que perfectamente pueden aplicarse al contexto interno de las empresas. Dichas categorías están determinadas por la globalización tales como, el desempeño económico, el desempeño del mercado, la infraestructura organizacional y el desarrollo de las TIC. Además de la educación (entrenamiento y capacitación del personal), la salud básica (calidad de vida laboral), el capital humano calificado y la economía basada en el conocimiento (García et al., 2017). Es por esto que:

el proceso de formulación de una estrategia competitiva debe tener en cuenta diversos factores como la eficiencia de los procesos productivos, gestión de la calidad, estructura de costos, innovación, acceso a capital o bienes de capital, grado de participación de los empleados en la toma de decisiones, compromiso de los trabajadores con los proyectos de la compañía, siendo estos últimos factores determinantes en el éxito de una organización (Gutiérrez y Almanza, 2016, p. 84).

Sin embargo, uno de los elementos clave para potenciar el nivel productivo y competitivo del personal, sigue siendo la actividad operativa básica, la cual parte del diagnóstico de los puestos de trabajo –análisis ocupacional-, que es la estructura base del trabajo en las áreas funcionales y el eje principal en la cadena de valor de los procesos operativos de los otros procesos en la gestión humana, tales como la gestión por competencias, el empoderamiento del personal, el reclutamiento y la selección de personal, la contratación, la capacitación y la evaluación del desempeño, la responsabilidad social empresarial aplicada y el mejoramiento continuo, entre otros procedimientos (Camarena y Saavedra, 2018).

No obstante, es importante incorporar elementos intangibles estratégicos de desarrollo del capital humano, como su capacidad para la motivación en el trabajo lo que impacta directamente en el desempeño laboral (Bohórquez, et al., 2020), la construcción del conocimiento, las habilidades y destrezas potenciadas y aplicadas en el contexto laboral; además de integrar las directrices, establecidas en la planeación estratégica, el sistema de trabajo, la gestión del conocimiento, el aprendizaje, la cultura organizacional y la capacidad de innovación de las empresas para desarrollar sus objetivos misionales (Calderón, 2006; Páez Gabriunas, 2012; Sánchez Rodríguez et al., 2005).

De igual forma, es fundamental afianzar la creatividad e innovación en lo operativo, administrativo y estratégico, como por ejemplo, en lo relacionado con la modernización de las políticas del trabajo -compensación salarial, los incentivos y beneficios-; además de los elementos externos a las empresas y que tienen directa incidencia en el manejo del personal y la alineación de éste con los objetivos organizacionales, entre los que se resaltan la dinámica en la economía y normatividad internacional, las políticas de mercado, la competitividad empresarial y el avance tecnológico con la inteligencia artificial (Pérez et al., 2021).

La innovación empresarial que implica la participación activa de todos los actores internos y externos, está articulada con la capacidad de adaptación, asociación y desarrollo del capital social por parte de las organizaciones (Ávalo et al., 2016). Esto debido a las exigentes demandas del mercado globalizado en todas las áreas de funcionamiento, lo que implica procesos de investigación en campo relacionados con sus procesos clave de éxito para la productividad, competitividad y sostenibilidad de las mismas empresas.

En esta misma línea, las empresas deben tener la capacidad de generar ventajas competitivas no solo en función del posicionamiento de su marca y la rentabilidad del negocio, sino también en la “habilidad organizacional” para gestionar el *know how* en sus empleados y/o colaboradores; lo que implica un desarrollo de capacidades dinámicas en el personal, con la destreza de modificar los recursos para adaptarlos constantemente a las exigencias del mercado, lo que puede hacerse a través del aprendizaje organizacional en la gestión del conocimiento (Calderón, 2006).

Esta capacidad de competir por parte de las empresas, agregando valor y ventaja competitiva en su trabajo para responder a las demandas del mercado, está relacionada con la capacidad de innovación de las organizaciones para implementar nuevos procesos, productos –bienes y servicios-; así como también implica la habilidad intensiva de las empresas para generar conocimiento, movilizar y gestionar recursos científicos y tecnológicos. En otras palabras, esto significa que la capacidad innovadora de una organización está asociada con su competitividad (Acosta y Fischer, 2013; Páez Gabriunas, 2012). Esta es una de las razones por las cuales “las raíces de la competitividad en las organizaciones, están en la creación de competencias centrales, las cuales reflejan el aprendizaje colectivo de la organización con respecto a la forma en que se coordinan las diversas destrezas para la producción, integrando el esfuerzo individual y colectivo de los colaboradores” (Páez Gabriunas, 2012, p. 85).

De ahí que los empresarios deben considerar un nuevo paradigma en el concepto de la competitividad, enfocado hacia una visión más sistémica y que se concreta mediante alianzas estratégicas que emergen entre los diversos competidores, clientes, proveedores, trabajadores, gobiernos y universidades (Arredondo et al., 2016).

Un elemento intrínseco y transversal en esta apuesta de las organizaciones por desarrollar niveles de productividad y competitividad a partir de las ventajas competitivas creadas por su capacidad administrativa y el despliegue de competencias de todos los actores/colaboradores; estaría relacionada con la capacidad de diseño enfocada en la innovación; puesto que, gestionar esta competencia empresarial, permite integrar de forma sistémica los diferentes procesos en la cadena de valor productiva de las empresas con la estrategia organizacional. De manera que pueda responder a las demandas exigentes de los clientes –internos- y consumidores que cada vez esperan más diferenciación en la propuesta de bienes y servicios ofertados por las organizaciones (Manrique López y Vargas Rojas, 2017).

Empero, esta tarea constante de las empresas en cuanto a la generación de ventajas competitivas para potenciar un desempeño más eficiente en el personal y, por ende, generar eficacia para la misma empresa, puede desarrollarse cuando las áreas de talento humano se concentran en los objetivos y resultados clave para la empresa (Calderón, 2006).

Esto implicaría para el staff de esta área, tener conocimientos generales en finanzas, mercadeo, producción, entre otros; con el fin de conocer, incorporar e interpretar más idóneamente el *core competences* del negocio. Además de esto, diseñar un trabajo organizacional –buenas prácticas- en donde el personal esté alineado con la estrategia corporativa; y desarrollar acciones para responder a los cambios que afecten directa o indirectamente la estrategia del negocio.

En este sentido la gestión de las áreas de talento humano en las empresas ha estado en constante debate debido a los procesos de instrumentalización –operatividad- que caracterizan los procedimientos en la administración y las actuales tendencias de los modelos de trabajo que imperan por un sentido más humano en el desarrollo de las personas en su ámbito laboral (Saldarriaga, 2008).

Por otra parte, un elemento clave para un desarrollo productivo y competitivo con el que cuentan las administraciones de talento humano en las empresas, está en el nivel educativo y de formación académico que tienen los empleados; pues, esto permite en parte, una mejor fluidez en el desempeño, dada la interiorización y capacidad de aplicación adquirida en sus procesos de aprendizaje institucional. Este es un factor importante que las organizaciones deben incrementar en su cualificación por medio de las estrategias creativas e innovadoras implementadas en la capacitación y el entrenamiento del personal (Vera-Barbosa y Blanco-Ariza, 2019).

Tales estrategias, han de potenciar un comportamiento humano en el trabajo basado en la incorporación de los principios, valores y la filosofía institucional; que integre un liderazgo participativo de todo el capital humano de las empresas, el aprendizaje y una moderna cultura organizacional que responde a las necesidades de cambio del entorno; y la inversión de recursos financieros para el desarrollo, capacitación, entrenamiento y formación del personal, sobre los modelos organizacionales que las empresas elijan, aplicados al ámbito laboral (Delgado, 2016; Kido Cruz y Kido Cruz, 2015).

### **Conclusiones**

El desarrollo de la productividad y competitividad exige una gestión de talento humano de carácter sistémico que integre todas las variables del comportamiento humano en el trabajo, determinado por las políticas laborales, administrativas y estratégicas de las organizaciones, pues, es el desarrollo del talento humano lo que impulsa el crecimiento de la organización (Lopera Arbeláez y Echeverri Álvarez, 2018). Esto implica que los sistemas de gestión humana están creados en las empresas para contribuir a la generación del valor económico, mediante la capacidad para gestionar ventajas competitivas en el personal, que, a su vez, potencie el factor diferenciador en el posicionamiento de marca de las organizaciones en sus respectivos mercados de su competencia.

De ahí la importancia porque todos los procesos de mejora continua, en función del desempeño laboral, la incorporación de nuevos modelos de trabajo, la modernización de la cultura organizacional en general, el desarrollo de habilidades directivas en los ejecutivos (liderazgo, toma de decisiones, visión prospectiva, ética, otras), la actitud hacia el cambio, además de la capacidad para la creación de estrategias de innovación en la producción y competitividad, entre otros; le identifique y posicione como un socio estratégico para las mismas organizaciones (Fernández y Rocha, 2017; Montoya y Boyero, 2016).

Para esto, es necesario generar cambios en los modelos administrativos dentro de las áreas de gestión humana, haciéndose la transición de una actividad instrumental y operativa hacia una labor más integradora y estratégica, con las variables internas y externas del sector económico en el que las empresas desarrollan su actividad productiva; y por extensión de la compleja y exigente dinámica empresarial en el contexto de la globalización actual.

Esto significa que, de una u otra manera, la gestión humana hoy debe posibilitar el establecimiento de una estrategia de negocios que confíe en las personas como fuente de ventaja competitiva sostenida, la implementación de una cultura gerencial que comparta y defienda esta creencia y unos gerentes de recursos humanos que entiendan las implicaciones del capital humano sobre los problemas (debilidades) y capacidades (fortalezas) del negocio, porque precisamente, una de las funciones de esta gestión, es formar líderes más que empleados pasivos (Caicedo y Acosta, 2012; Saldarriaga, 2008).

Es por esto que, las organizaciones requieren de un personal con capacidad de innovar para aportar valor a la tarea, construir y actualizar formas y estilos de hacer el trabajo, interpretar los deseos y necesidades de los clientes; y transformar la planeación estratégica en metas corporativas concretas, para competir en los mercados, generar rentabilidad para los socios e integrar el ser y el sentido de la responsabilidad social de la organización, con el desarrollo socio cultural de las comunidades, en las que dichas empresas se encuentran inmersas.

Por su parte, la capacidad de innovación de las mismas empresas, tiene más probabilidad de incrementarse cuando la organización ha logrado desarrollar una administración del personal más eficiente y un capital humano igualmente elevado, que está en condiciones de absorber nuevos conocimientos y tecnologías (Páez Gabriunas, 2012); así como también de aplicar nuevos aprendizajes, creando e innovando nueva formas y estilos de hacer el trabajo, propiciando nuevas y buenas prácticas, con base en el modelo administrativo que las empresas asuman.

En otras palabras, la innovación en los procesos de negocio se convierte en base fundamental para la generación de valor y de esta forma, tener la capacidad de afrontar los retos del mercado y la globalización (Pralhad y Krishnan, 2008), incorporando un mayor nivel en su capacidad productiva y competitiva. Sin embargo, es necesario reiterar que estas capacidades parten del nivel empresarial u organizacional, en el cual deben participar todos los colaboradores –clientes internos-, proveedores y demás *stakeholders* que hacen parte de la actividad del negocio (Gutiérrez y Almanza, 2016).

Además, la innovación base de la competitividad producida por la capacidad administrativa y operativa de las empresas, en la gestión del conocimiento y la productividad derivada de esta capacidad de gestión, la capacitación y el entrenamiento del personal; cuyo resultante es la eficiencia del desempeño laboral de los empleados y/o colaboradores en sus puestos de trabajo, está influenciada por la planeación estratégica de talento humano, aplicada en el fortalecimiento de las competencias y el capital humano e intangible del personal y de la empresa misma (Zarazúa y Espinosa, 2018).

Esto en la práctica, significa que las organizaciones han de disponer de todos sus recursos internos en función del cumplimiento de los objetivos estratégicos derivados de su actividad operativa y económica, sincronizadas con las habilidades de las personas y el desarrollo organizacional, y la dinámica del mercado globalizado en el que compiten (Fuentes et al., 2016).

De igual forma, en cuanto a las ventajas competitivas y capacidades dinámicas sostenibles (Acosta y Fischer, 2013), es clave que las empresas trabajen en una cultura organizacional basada en la gestión del capital humano, estructural y relacional diseñándose y aplicándose metodologías para potenciar competencias y capacidades organizativas que integren: la capacidad intelectual, la experiencia de aprendizaje, *el know how* y demás competencias del ser, saber y saber hacer de las

personas; la gestión tecnológica y su respectivos procesos de incorporación al desarrollo productivo interno; al igual que el mejoramiento continuo en la forma de relación, interacción y comunicación con todos los *stakeholders*, socios y accionistas del negocio.

Desde estas perspectivas de análisis y de las características integradas de los modelos (Tabla 5), las empresas han de invertir y desarrollar procesos de investigación y desarrollo (I+D), en temas relacionados con el capital humano, las habilidades gerenciales, la aplicación de TICs, los espacios laborales virtuales saludables, el trabajo híbrido (presencial-virtual), las competencias técnicas, el salario emocional, el plan de desarrollo profesional dentro de la empresa, infraestructuras físicas y operativas amigables, la responsabilidad social, la creatividad y la innovación, el valor agregado al puesto de trabajo, el liderazgo motivacional, la inteligencia emocional, entre otros tópicos, y su impacto con relación al desempeño personal y de los equipos de trabajo.

En síntesis, es importante que las organizaciones vinculen genuina e integralmente el componente humano de los colaboradores, en la gestión administrativa y estratégica del negocio como factor clave de éxito; esto, dado por el ímpetu, esfuerzo, intelecto, capacidad y actitud que solo la fuerza laboral de las personas puede hacer posible en cuanto a todos los procesos misionales de las empresas.

### Referencias Bibliográficas

- Acosta, J. C. (2010). *Creación y desarrollo de capacidades tecnológicas: Un modelo de análisis basado en el enfoque de conocimiento* [Universidad Autónoma de Madrid, España]. <http://bit.ly/3Us1Eva>
- Acosta Prado, J. C., y Fischer, A. L. (2013). Condiciones de la gestión del conocimiento, capacidad de innovación y resultados empresariales. Un modelo explicativo. *Pensamiento y Gestión*, (35), 25–63. <https://bit.ly/3GxVqnP>
- Agudelo Orrego, B. E. y Escobar Valencia, M. (2022). Análisis de la productividad laboral en el sector panificador del Valle del Cauca, Colombia. *Revista de Ciencias Sociales*, 28(2), 122-136. <http://bit.ly/3KOeRLw>
- Aragón, A., García, J., Sabater, R., Sanchez, G., Sanchez, I., y Sanz, R. (2004). *Fundamentos de dirección y gestión de recursos humanos*. Madrid: Thomson.
- Arredondo, F., Vázquez, J. C., y De la Garza, J. (2016). Fatores de inovação para a competitividade na Aliana do Pacífico. Uma abordagem do Fórum Econômico Mundial. *Estudios Gerenciales*, 32(141), 299–308. <https://doi.org/10.1016/j.estger.2016.06.003>
- Ávalo, J. A., Yagüe, J. L., y Cangahuala, G. (2016). O capital social e a planificação adaptativa numa comunidade industrial inovadora do Peru. *Estudios Gerenciales*, 32(139), 162–169. <https://doi.org/10.1016/j.estger.2016.05.001>
- Ballina, F. (2015). Ventajas competitivas de la flexibilidad numérica en micro, pequeñas y medianas empresas del Distrito Federal. *Problemas del Desarrollo*, 46(183), 165–188. <https://doi.org/10.1016/j.rpd.2015.10.008>
- Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- Bohórquez, E., Pérez, M., Caiche, W., & Benavides Rodríguez, A. (2020). Motivation and work performance: human capital as a key factor in an organization. *Revista Universidad y Sociedad*, 12(3), 385-390. <https://bit.ly/3zQn4Zs>
- Caicedo Valencia, V. M., y Acosta Aguirre, A. M. (2012). La gestión del talento humano y el ser

- humano como objeto de desarrollo. *Revista Politécnica*, 8(14), 105–113. <https://revistas.elpoli.edu.co/index.php/pol/article/view/216>
- Calderón Hernández, G. (2006). La gestión humana y sus aportes a las organizaciones colombianas. *Cuadernos de Administración*, 19(31), 9–55. <http://bit.ly/41iTfMJ>
- Calderón Hernández, G., Álvarez Giraldo, C. M., y Naranjo Valencia, J. C. (2006). Gestión humana en las organizaciones un fenómeno complejo: evolución, retos, tendencias y perspectivas de investigación. *Cuadernos de Administración*, 19(32), 225–254. <https://bit.ly/3KQ4nex>
- Camarena Adame, M. E., y Saavedra García, M. L. (2018). Las prácticas de capital humano en las Pymes de la ciudad de México. *Fórum Empresarial*, 23(1), 5–33. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6661188>
- Camejo, J., y Cejas, M. (2009). Responsabilidad social: factor clave de la gestión de los recursos humanos en las organizaciones del siglo XXI. *Nómadas. Critical Journal of Social and Juridical Sciences*, 21(1), 1–17. <https://www.redalyc.org/pdf/181/18111521008.pdf>
- Chiavenato, I. (2002). *Gestión del Talento Humano*. México: McGraw-Hill Editores.
- De la Cruz, I., Morales, J., y Carrasco, G. (2006). Construcción de un instrumento de evaluación de capacidades en la empresa: una propuesta metodológica. *X Congreso Anual de La Academia de Ciencias Administrativas (ACACIA)*, 1–30.
- Delgado, R. (2016). Una mirada al capital humano de Ascardio. Enfoque desde la indispensabilidad en el proceso de intraemprendizaje. *Actualidad Contable Faces*, 19(32), 68–85. <https://www.redalyc.org/journal/257/25744733004/>
- Díaz-Chao, Á., y Torrent-Sellens, J. (2010). ¿Pueden el uso de las TIC y los activos intangibles mejorar la competitividad? Un análisis empírico para la empresa catalana. *Estudios de Economía Aplicada*, 28(2), 1–22. <https://www.redalyc.org/pdf/301/30120357011.pdf>
- Díaz, O., Cardona, M., y Aguirre, D. (2014). Aportes teórico-conceptuales a la dinámica de la gerencia desde el área de gestión humana. *Suma de Negocios*, 5(10), 22–28. [https://doi.org/10.1016/s2215-910x\(14\)70005-9](https://doi.org/10.1016/s2215-910x(14)70005-9)
- Dierickx, I., & Cool, K. (1989). Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage. *Management Science*, 35(12), 1504–1511. <https://doi.org/10.1287/mnsc.35.12.1514>
- Díez, J. C., Redondo, B.E, Barreiro, B., y López, A. (2002). *Administración de empresas. Dirigir en la sociedad de la información*. Madrid: Ediciones Pirámide.
- Edvinsson, L., y Malone, M. S. (2005). *El capital intelectual. Cómo identificar y calcular el valor de los recursos intangibles de su empresa*. Barcelona: Gestión 2000.
- Eisenhardt, K. M., & Martin, J. A. (1999). Dynamic Capabilities: the evolution of resources in dynamic markets. *Strategic Management Journal–Forthcoming*, 21, 1105–1121. <https://www.jstor.org/stable/3094429>
- Fernández-Jardón, C. M., y Martos, M. S. (2016). Capital intelectual y ventajas competitivas en pymes basadas en recursos naturales de Latinoamérica. *Innovar*, 26(60), 117–132. <https://doi.org/10.15446/innovar.v26n60.55548>
- Fernández Palma, J., y Rocha Pavés, H. (2017). Gestión, innovación y resultados empresariales bajo la teoría de recursos y capacidades. *Revista Academia & Negocios*, 3(1), 35–50. <https://bit.ly/3Kuyg2F>
- Flores Urbáez, M. (2015). La innovación como cultura organizacional sustentada en procesos humanos. *Revista Venezolana de Gerencia*, 20(70), 355–371. <https://www.redalyc.org/pdf/290/29040281010.pdf>

- Fuentes, N., Osorio, G., y Mungaray, A. (2016). Capacidades intangibles para la competitividad microempresarial en México. *Problemas del Desarrollo*, 47(186), 83–106. <https://doi.org/10.1016/j.rpd.2016.03.003>
- Furman, J. L., Porter, M. E., & Stern, S. (2002). The determinants of national innovative capacity. *Research Policy*, 31(6), 899–933. [https://doi.org/10.1016/S0048-7333\(01\)00152-4](https://doi.org/10.1016/S0048-7333(01)00152-4)
- García, J. J., León, J. D., y Nuño de la Parra, J. P. (2017). Propuesta de un modelo de medición de la competitividad mediante análisis factorial. *Contaduría y Administración*, 62(3), 775–791. <https://doi.org/10.1016/j.cya.2017.04.003>
- García, M., Azuero, A. R., y Peláez, J. D. (2013). Prácticas de Responsabilidad Social Empresarial desde las áreas funcionales de Gestión Humana: análisis de resultados en cuatro empresas del suroccidente colombiano. *Innovar*, 23(49), 83–100. <https://bit.ly/3MF7uYp>
- Gómez-Luna, E., Navas, D. F., Aponte-Mayor, G., & Betancourt-Buitrago, L. A. (2014). Literature review methodology for scientific and information management, through its structuring and systematization. *DYNA*, 81(184), 158. <https://doi.org/10.15446/dyna.v81n184.37066>
- González Merino, M. (2015). *Selección de personal. Buscando al mejor candidato*. México: Alfaomega, Altaria Editorial.
- González, R. (2005). *Creando valor con la gente*. México: Norma.
- Grant, R. M. (2005). *Contemporary Strategy Analysis: Concepts, Techniques, Applications*. USA: Blackwell Publishing Ltd.
- Gutiérrez Rodríguez, R. E., y Almanza Junco, C. A. (2016). Una aproximación a la caracterización competitiva de los sectores productivos industrial y floricultor del municipio de Madrid Cundinamarca, Colombia. *Suma de Negocios*, 7(16), 82–93. <https://doi.org/10.1016/j.sumneg.2016.02.006>
- Helfat, C. E., & Raubitschek, R. S. (2000). Product sequencing: co-evolution of knowledge, capabilities and products. *Strategic Management Journal*, 21(10–11), 961–979. <https://www.jstor.org/stable/3094422>
- Hernández, I., Salazar, F., Rodríguez, M., y Fleitas, S. (2010). Estrategia para integrar la gestión del capital humano a la gestión empresarial. *Ingeniería Industrial*, 31(3), 1–10. <https://www.redalyc.org/pdf/3604/360433574002.pdf>
- Itami, H., & Roehl, T. (1987). *Mobilizing Invisible Assets*. Cambridge: Harvard University Press.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2008). *The execution premium: integrado la estrategias y las operaciones para lograr ventajas competitivas*. (1ª ed). Barcelona: Deusto.
- Kido Cruz, A., y Kido Cruz, M. T. (2015). Modelos teóricos del capital humano y señalización: un estudio para México. *Contaduría y Administración*, 60(4), 723–734. <https://doi.org/10.1016/j.cya.2014.06.001>
- Landa Díaz, H. O., y Arriaga Navarrete, R. (2017). Crecimiento, competitividad y restricción externa en América Latina. *Investigación Económica*, 76(300), 53–80. <https://bit.ly/3KrAGza>
- Lopera Arbeláez, I., & Echeverri Álvarez, J. (2018). Freedom and human development in organizations. *Interdisciplinaria*, 35(2), 395-408.
- Macías Gelabert, C., y Aguilera Martínez, A. (2012). Contribución de los recursos a la gestión del conocimiento. *Estudios Gerenciales*, 28(123), 133–148. [https://doi.org/10.1016/S0123-5923\(12\)70209-7](https://doi.org/10.1016/S0123-5923(12)70209-7)
- Mahoney, J. T., & Pandian, J. R. (1992). The resource-based view within the conversation of strategic management. *Strategic Management Journal*, 13(5), 363–380.

- <https://doi.org/10.1002/smj.4250130505>
- Manrique López, A., y Vargas Rojas, A. (2017). Mapa de competitividad en diseño: validación en empresas del sector lácteo. *Revista de la Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, 25(1), 177–202. <https://doi.org/10.18359/rfce.2659>
- Martín-de-Castro, G., Delgado-Verde, M., López-Sáez, P., & Navas-López, J. E. (2010). Towards “An Intellectual Capital-Based View of the Firm”: Origins and Nature. *Journal of Business Ethics*, 98(4), 649–662. <https://doi.org/10.1007/s10551-010-0644-5>
- Maturana, D., y Andrade, V. (2019). La relación entre la formalización de las prácticas de gestión humana y la productividad de las mipymes. Un artículo de revisión. *Innovar*, 29(74), 101–113. <http://bit.ly/3L0DPYt>
- Medina, A. F., Delgado, A. N., & Lavado, P. A. (2012). Fundamentals of a competency-based human resource management system that supports the organizational strategy of a medium-sized company in the graphic arts industry in Cali (Colombia). *Estudios Gerenciales*, 28(122), 121–138. <https://bit.ly/43rWLGH>
- Mochón, F., Mochón, M. C., y Sáez, M. (2014). *Administración. Enfoque por competencias con casos latinoamericanos*. México: Alfaomega Grupo Editor, S.A.
- Montoya, C. A., Boyero, M. R., y Guzmán, V. T. (2016). La gestión humana: un socio estratégico organizacional. *Visión de Futuro*, 20(1), 164–188. <http://bit.ly/3Klpfc8>
- Montoya, C., y Boyero, M. (2016). El recurso humano como elemento fundamental para la gestión de calidad y la competitividad organizacional. *Visión de Futuro*, 20(2), 1–20. <http://bit.ly/3KQLV5B>
- Mora-Riapira, E. H., Vera-Colina, M. A., y Melgarejo-Molina, Z. A. (2015). Planificación estratégica y niveles de competitividad de las Mipymes del sector comercio en Bogotá. *Estudios Gerenciales*, 31(134), 79–87. <https://doi.org/10.1016/j.estger.2014.08.001>
- Moher, D., Liberati, A., Tetzlaff, J., Altman, D. G., & PRISMA Group\*, T. (2009). Preferred reporting items for systematic reviews and meta-analyses: the PRISMA statement. *Annals of internal medicine*, 151(4), 264–269. <https://doi.org/10.7326/0003-4819-151-4-200908180-00135>
- Nagles, N. (2007). La gestión del conocimiento como fuente de innovación. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, 61, 77–88. <http://bit.ly/3zRFbhM>
- Nieto Licht, C. (2013). Enfoque sistémico en los procesos de gestión humana. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, 74, 120–136. <https://doi.org/10.21158/01208160.n74.2013.740>
- Ospina Jiménez, H. (2010). Nuevos paradigmas en Gestión Humana. *Revista Ciencias Estratégicas*, 18(23), 79–97. <https://www.redalyc.org/pdf/1513/151313724006.pdf>
- Páez Gabriunas, I. (2012). Capital humano, redes externas e innovación en la industria colombiana. *Estudios Gerenciales*, 28(EE), 81–107. <https://doi.org/10.18046/j.estger.2012.1480>
- Perestelo-Pérez, L. (2013). Standards on how to develop and report systematic reviews in Psychology and Health. *International Journal of Clinical and Health Psychology*, 13(1), 49–57. [https://doi.org/10.1016/S1697-2600\(13\)70007-3](https://doi.org/10.1016/S1697-2600(13)70007-3)
- Pérez Mayo, A. R., Vázquez García, Á. W., y Levín Kosberg, S. (2015). El control de gestión y el talento humano: conceptos y enfoques. *Universidad & Empresa*, 17(29), 13–33. <http://doi.org/10.12804/rev.univ.empresa.29.2015.01>
- Pérez, M. R., Fuertes, A. G., & Farroñan, E. R. (2021). Challenges of human talent management in times of the covid 19 pandemic. *Revista Universidad y Sociedad*, 13(6) 232–236.
- Pralhad, C. K., & Krishnan, M. S. (2008). *The new age of innovation*. New York: McGraw-Hill

- Professional Publishing.
- Reyes Jardinez, L., y García Dousat, Y. (2009). Procedimiento para el Perfeccionamiento de la Gestión del Capital Humano. *Ciencias Holguín*, 15(2), 1–14. <http://vh3.holguin.inf.cu/index.php/cienciasholguin/article/view/484>
- Román, R. E. (2004). *Teoría y mediciones de la competitividad: una perspectiva*.
- Rubio, A., & Aragón, A. (2006). Competitividad y recursos estratégicos en la Pyme. *Revista de Empresa*, 17(1), 32–47.
- Saavedra, M. (2012). *Hacia la competitividad de la Pyme latinoamericana. Macroproyecto de investigación ALAFEC* (pp. 19–32). Repositorio FCA.
- Saldarriaga Ríos, J. G. (2008). Gestión humana: tendencias y perspectivas. *Estudios Gerenciales*, 24(107), 137–159. [https://doi.org/10.1016/S0123-5923\(08\)70040-8](https://doi.org/10.1016/S0123-5923(08)70040-8)
- Sánchez Rodríguez, A., Martínez Martínez, C. C., y Marrero Fornaris, C. E. (2005). Como gestionar los recursos humanos sobre la base de competencias. *Ingeniería Industrial*, 26(2), 3–10. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=360433559009>
- Sarmiento, G. I., y Benavides, O. A. (2017). Inversión en intangibles y estrategia competitiva: una extensión del modelo de Cournot. *Revista de Economía Institucional*, 19(37), 85–114. <https://doi.org/10.18601/01245996.v19n37.05>
- Serna, H. (2014). *Gerencia Estratégica* (3R Editores (ed.); 11 ed). Bogotá: Panamericana Editorial.
- Solleiro, J., & Castanón, R. (2005). Competitiveness and innovation systems: the challenges for Mexico's insertion in the global context. *Technovation*, 25(9), 1059–1070. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2004.02.005>
- Sveiby, K. E. (2000). *La nueva riqueza de las empresas: cómo medir y gestionar los activos intangibles para crear valor*. Barcelona: Gestión 2000.
- Tamayo, Y., Del Río, A., y García, D. (2014). Modelo de gestión organizacional basado en el logro de objetivos. *Suma de Negocios*, 5(11), 70–77. <http://www.scielo.org.co/pdf/sdn/v5nspe11/2027-5692-sdn-5-spe11-70.pdf>
- Ulrich, D., Brockbank, W., Johnson, D., Sandholtz, K., & Younger, J. (2007). *Competencias de recursos humanos*. Bogotá: Acrip.
- Vera-Barbosa, A., & Blanco-Ariza, A. B. (2019). Model for human talent management in service-sector smes in Barranquilla, Colombia. *Innovar*, 29(74), 25-44. <https://doi.org/10.15446/innovar.v29n74.82059>.
- Zarazúa, J. L., y Espinosa, E. (2018). Las técnicas de simulación de la capacitación del personal como parte de un sistema complejo. *Administración y Organizaciones*, 13(25), 65–79. <https://rayo.xoc.uam.mx/index.php/Rayo/article/view/166>
- Zhao, H., Tong, X., Wong, P. K., & Zhu, J. (2005). Types of technology sourcing and innovative capability: An exploratory study of Singapore manufacturing firms. *The Journal of High Technology Management Research*, 16(2), 209–224. <https://doi.org/10.1016/j.hitech.2005.10.004>
- Zúñiga, A. (2010). Mejoramiento de la Competitividad en las PYMES a través de Modelos de Direccionamiento Estratégico. *II Congreso Internacional de Administración, Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia, Libro: II Congreso Internacional de Administración (CD-Memorias)*.