



## Las buenas prácticas de la gestión del talento humano para fortalecer el desempeño en las organizaciones.

Cynthia Lizeth Martínez Aragón  
Instituto Tecnológico de Sonora  
[cynthiamrtz@hotmail.com](mailto:cynthiamrtz@hotmail.com)

Alejandro Arellano González  
Instituto Tecnológico de Sonora  
[aarellanog@gmail.com](mailto:aarellanog@gmail.com)

Blanca Carballo Mendivil  
Instituto Tecnológico de Sonora  
[bcarballom@gmail.com](mailto:bcarballom@gmail.com)

Recibido 12 de septiembre del 2019; aceptado 04 de abril del 2020; disponible en línea 01 de julio del 2020

### Resumen:

Gestionar el talento humano (GTH), implica contar con personal capaz, comprometido y orgulloso de pertenecer a la organización. Sin embargo, debido a la evolución y a los diversos cambios del entorno, hoy en día su gestión, es un reto y factor determinante en las organizaciones orientadas a resultados. Además, es considerado como uno de los activos más valioso e irremplazables para el desarrollo económico de las empresas por sus múltiples beneficios: ventaja competitiva, logro de objetivos, mejor desempeño, mayor eficiencia, aumento de utilidades. El propósito de este artículo es mostrar un análisis descriptivo sobre la GTH a través de una revisión de literatura que permita identificar las buenas prácticas para una gestión eficiente. En los hallazgos se destacan tres buenas prácticas generales (selección, desarrollo y retención del talento humano), donde se incluyen actividades dentro de las mismas que permitan el cumplimiento de los objetivos empresariales.

**Palabras Claves:** Gestión; Organización; Talento humano.

**Códigos JEL:** M12; M15; M54.

## The good practices of human talent management to strengthen performance in organizations.

### Abstract:

Managing human talent (GTH) implies having capable, committed and proud personnel to belong to the organization. However, due to the evolution and various changes in the environment, today its management is a challenge and determining factor in results-oriented organizations. Furthermore, it is considered one of the most valuable and irreplaceable assets for the economic development of companies due to its multiple benefits: competitive advantage, goal achievement, better performance, greater efficiency, increased profits. The purpose of this article is to show a descriptive analysis on GTH through a literature review that allows identifying good practices for efficient management. The findings highlight three general good practices (selection, development and retention of human talent), which include activities within them that allow the achievement of business objectives.

**Keywords:** Management; Organization; Human talent.

**JEL Codes:** M12 ; M15; M54.



*Publicación financiada con recursos del Programa Fortalecimiento de la Calidad Educativa (PFCE-2019) de la Secretaría de Educación Pública (SEP) de México y del Programa de Fomento y Apoyo a Para la Investigación (PROFAPI-ITSON).*

## **1. Introducción**

Las organizaciones han ido evolucionado a través de los años, han cambiado desde su estructura hasta la manera en la que se administran o realizan sus actividades. Gracias a la globalización y a los diversos cambios del entorno, el capital humano se ha convertido en un factor determinante para lograr la competitividad de las organizaciones, debido a la generación de valor que los empleados logran aportar a las empresas mediante sus ideas, conocimientos y habilidades.

Es común que hoy en día, las empresas se enfrenten a grandes retos, los cuales en su mayoría están directamente relacionados a desafíos con el capital humano (Tarique & Schuler, 2010; Majad, 2016). En este contexto, Vaiman, Scullion y Collings (2012) consideran necesario la toma de decisiones sobre la gestión del talento humano, ya que, mediante el mismo, es posible aumentar el éxito en las organizaciones.

El capital humano se ha considerado uno de los aspectos más relevantes y valiosos dentro de las organizaciones por sus aportaciones. Si bien existen otros factores determinantes para que las organizaciones funcionen de la mejor manera, las personas son el mayor activo, debido a que cuentan con los conocimientos y manejo oportuno de la información para el lograr el éxito de la empresa, simplemente, sin las personas trabajando de forma eficiente, no sería posible el logro de los objetivos (Carbacas, 2013).

El concepto de Gestión del Talento Humano (GTH), ha ido evolucionado a lo largo del tiempo, según Fleitas (2013) la expresión recursos humanos (RH) es utilizada para hacer referencia a los individuos que son parte de una organización laboral. Sin embargo, para su gestión, se le conoce como gestión del talento humano, debido a que las personas deberían ser consideradas como un recurso intangible valioso para la organización. También es conocida como la gestión de recursos humanos, la cual, ha sido un elemento estratégico en las empresas y organizaciones actuales, ya que, las personas capacitadas y



talentosas, son consideradas como un elemento relevante que puede generar una ventaja competitiva en la mayoría de las organizaciones.

Primeramente, según Fuentes, Reynaldos-Grandón, Martínez-Santana y Jerez-Yáñez (2014) la palabra gestionar hace referencia a la toma de decisiones sobre diferentes aspectos significativos de la empresa mediante estrategias. Por otra parte, una buena práctica es aquella que logra los objetivos establecidos, o bien, los resultados propuestos, identificando las condiciones que se utilizaron para lograrlo y así replicarlo para obtener mejores resultados en el futuro utilizando una filosofía de mejora continua (Claro, 2010; Barzelay & Cortázar, 2004).

Aunado a lo anterior, de acuerdo a González y Molina (2016) el término de gestión del talento, nace en los años 90's y se considera como un proceso mediante el cual, se pretende reunir personal competente y de valor para la empresa, así como mantener y capacitar a los empleados. Para que las organizaciones puedan contar con personal de gran potencial, en general, las empresas deberían tener empleados calificados en sus puestos y actividades para estar en condiciones de ofrecer servicios eficientes y de calidad. Sin embargo, no solo es necesario contar con empleados con grandes conocimientos, sino, que los apliquen de manera eficiente de acuerdo a un código de valores establecidos por la alta dirección. Lo anterior refuerza la premisa que sustenta por qué las personas en las organizaciones fungen un papel importante para el desarrollo y el éxito de la empresa.

Por su parte, Benítez (2005) considera que el hombre por naturaleza es complicado, lo cual repercute directamente en la empresa, debido a que es el que se encarga de realizar las actividades y los procesos en la organización. En ocasiones pudieran presentarse dificultades por actitudes o imposición de actividades rígidas, logrando que el personal se sienta presionado y estresado por cumplir con las instrucciones de los directivos. El talento humano es considerado como el activo más valioso en las empresas, por esa razón, es importante contar con una adecuada gestión de la misma, es decir, si se mantiene a los trabajadores motivados y satisfechos en sus actividades laborales, será más fácil contar con su participación, generando un valor agregado en los procesos organizacionales. Dada su importancia, el presente artículo tiene como propósito mostrar un análisis descriptivo sobre la GTH a través de una revisión de literatura que permita identificar las buenas prácticas para una gestión adecuada.



## 2. Metodología

Para alcanzar el objetivo establecido, se realizó una revisión de literatura, que según Rowley y Slack (2004) es la que resume el estado del arte de ciertas variables, donde se analizan documentos científicos antiguos y recientes, para identificar áreas de oportunidad para futuras investigaciones. Por lo anterior, se llevó a cabo la metodología propuesta por Fink (2013), que consta de siete actividades para realizar una revisión de literatura y brindar una descripción sobre la temática a abordar, que se presentan a continuación: 1) identificación de problemática, 2) selección de bases de datos y revistas científicas confiables, 3) elección de términos de búsqueda, 4) aplicación de criterios prácticos, 5) aplicación de criterios metodológicos para elegir artículos, 6) revisiones confiables y validas, 7) síntesis de resultados. Mediante la búsqueda de artículos científicos en bases de datos y revistas indizadas para conseguir información confiable, se profundizó en la revisión de artículos publicados recientemente y enfocados en la GTH. Los hallazgos se sintetizan a lo largo del documento de manera descriptiva.

## 3. Desarrollo

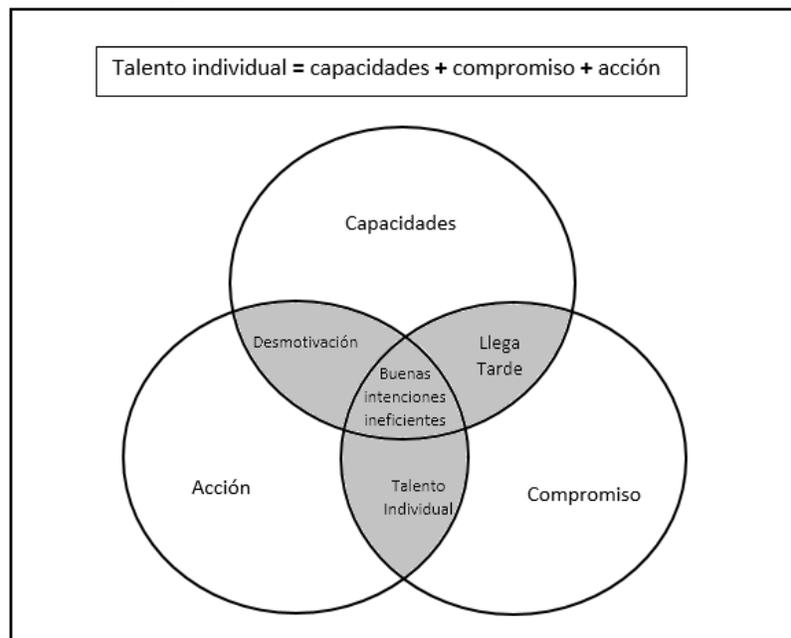
Es difícil encontrar una conceptualización precisa de gestión del talento humano, debido a la confusión y gran variedad de términos que han sido utilizados a lo largo de los años, tales como: planificación de recursos humanos, estrategia del talento, recurso humano, entre otros (Lewis & Heckman, 2006). La GTH podría considerarse como el conjunto de procesos, tales como el reclutamiento, selección, capacitación, evaluación del desempeño, entre otros, que facilitan la dirección del personal de la empresa, además de ayudar a que los empleados estén motivados y cuenten con las habilidades necesarias para realizar sus actividades y cumplir tanto con sus propósitos personales, como organizacionales. Es decir, el contar con personal idóneo para realizar sus actividades con eficiencia y eficacia y así tener las condiciones para generar una ventaja competitiva y poder posicionarse en el mercado (Jaramillo, 2011).

Hoy en día las empresas se encuentran en constante cambio y en ocasiones surgen adversidades, que las ha obligado a implementar estrategias para mejorar y optimizar los procesos organizacionales, logrando ser competentes. Además, surge la necesidad de implementar sistemas de información y comunicación (TIC) en la gestión del talento humano, para reunir, almacenar y analizar información sobre el personal,

generando estrategias innovadoras, una planeación estratégica, creación de programas de acción, control de personal, entre otros (Riascos, & Aguilera, 2011).

De igual manera, actualmente en la sociedad se están generando grandes cambios desde diferentes puntos de vista (económicos, sociales, culturales, políticos, tecnológicos), lo cual, crea cierta complejidad en las organizaciones y en su forma de trabajar. Sin embargo, con el conocimiento, desarrollo y la preparación del talento humano, se deben de hacer grandes esfuerzos para disminuir los problemas y adaptarse a los cambios, buscando mejorar la competitividad y la innovación en las organizaciones con el apoyo del capital intelectual y el talento humano de la empresa (Suárez, 2011).

**Figura 1. Estructura del talento humano**



**Fuente:** *Elaboración propia con base en Jericó y Medina (2001).*

El talento humano, es considerado como un modelo de desarrollo económico, debido a que actualmente, las empresas invierten en su personal mediante capacitación constante, educación e incentivos para que se desempeñen de la mejor manera, que ha generado un mayor desarrollo y aumento de utilidades. El talento humano, no se desarrolla por sí solo, se deben llevar a cabo diferentes procesos para brindarle las bases al trabajador para que potencie su talento, con el propósito de aumentar su eficiencia, generando una mayor producción, mejor servicio y utilidades. Una adecuada gestión del talento humano



puede desarrollar aptitudes tales como: trabajo en equipo, mejora de talentos, aumento del desempeño, satisfacción laboral, entre otros (Mejía-Giraldo, Bravo-Castillo & Montoya-Serrano, 2013).

Con respecto al talento humano individual, está conformado por tres aspectos (ver figura 1): las capacidades, el compromiso y la acción. Si el empleado cuenta con compromiso y acción, pero no tiene la capacidad necesaria que requiere el puesto, no será posible obtener los resultados deseados a pesar de que existan buenas intenciones. Por otro lado, si se dispone de capacidades y acción, pero no existe un compromiso con las actividades, se pueden cumplir con los objetivos, sin embargo, no se buscará el interés por proponer y mejorar los procesos (Mejía-Giraldo, Bravo-Castillo & Montoya-Serrano, 2013; Jericó & Medina, 2001).

Si bien, para considerar que un empleado posee talento individual y que sea de valor, es necesario que cuente con la suma de los aspectos mencionados (ver figura 1), es decir, que quiera, pueda y realice las actividades programadas para su puesto, debido a que son elementos claves para su desarrollo, para potenciar los procesos de una organización y así funcionar de la manera más eficiente generando una ventaja ante la competencia, y contar con el personal idóneo para las actividades.

Por otro lado, el estudiar la gestión del talento humano como factor determinante en las organizaciones ha tomado importancia a lo largo de los años, debido a que las empresas están preocupadas por mejorar sus procesos, ser más eficientes y así aumentar el desempeño de sus empleados. La GTH ha sido punto de interés para realizar estudios de distintas áreas y sectores a lo largo de los años, debido al impacto que causa dentro de las organizaciones. Es decir, si se le da el enfoque adecuado podría beneficiar en los procesos, desempeño, satisfacción, clima laboral, trabajo en equipo, entre otros. Cumpliendo con los objetivos organizacionales, para conseguir el éxito de la empresa y permanecer dentro del mercado.

#### **4. Resultados**

El estudio de la gestión del talento humano basado en objetivos organizacionales se ha identificado como clave para alcanzar y mantener la competitividad en las empresas, por su contribución de valor agregado para las partes interesadas de la organización (Pardo & Porras, 2011). Por lo cual, se ha reconocido la importancia de exponer las buenas prácticas propuestas por la comunidad científica.



En ese contexto, Stahl et al. (2007), realizan una agrupación sobre las prácticas para una adecuada GTH, donde primeramente se encuentra el reclutamiento de personal, la contratación y la planeación de sucesión, posterior a ello, se hace mención de la capacitación y desarrollo de los mismos para asegurarse de generar conocimiento y aprendizaje dentro del trabajo (Moctezuma & Espinosa, 2008), por último se encuentra la gestión de retención, donde se pretende idear formas para mantener el talento humano en la empresa.

Por su parte Cooke, Saini y Wang (2014) identifican las siguientes prácticas de GTH: a) reclutamiento de personal, b) incentivos financieros para atraer talento por ejemplo, seguro social, pensiones, vales de comida, entre otros, c) formación y desarrollo, tales como la educación, oportunidades de capacitación, programas internos de aprendizaje, d) gestión del desempeño, e) recompensa intrínseca como premios y reconocimientos por buen desempeño, f) establecimiento de modelos a seguir para motivar a otros en la empresa a crecer y desarrollar su talento, g) rotación de trabajo para ampliar el conocimiento y la experiencia de los empleados, h) mejora de condiciones laborales, i) comunicación, y j) participación de los trabajadores para aprovechar ideas innovadoras.

Según López, Díaz, Segredo y Pomares (2017) se pueden agrupar en tres aspectos, primeramente, la selección, donde mediante indicadores se busca elegir a la persona idónea para cierto puesto. El desarrollo de talentos que busca brindar conocimientos para que los empleados logren aprender a realizar las actividades correspondientes, así como formarse de valores, cultura propia de la organización y transmitir la enseñanza al personal. Finalmente, la retención de talento, donde se pretende buscar estrategias para mantener el talento humano en las empresas.

Se reconocen diferentes elementos para llevar a cabo las buenas prácticas, sin embargo, existe una relación que es posible agruparla en tres acciones, selección, capacitación y conservar al talento humano dentro de la empresa (Stahl et al., 2007; Cooke, Saini & Wang, 2014; López, Díaz, Segredo & Pomares, 2017), dentro de las agrupaciones, se pueden desglosar actividades diferenciadoras en las organizaciones (incentivos, planeación de sucesión, motivación, aprendizaje, cultura organizacional, entre otros).

De igual manera, Rivero y Dabos (2017) identifican dos enfoques diferentes para gestionar a los empleados, primeramente, resalta el enfoque de las mejores prácticas, el cual cuenta con compromisos



e involucramiento del personal, donde el desempeño de la organización va en aumento gracias al aporte de principios y lineamientos generales. Asimismo, se encuentra el enfoque de mejor ajuste, donde las actividades de recursos humanos se lleven a cabo junto con la estrategia empresarial y el entorno. En ese contexto, en ambos enfoques se opta por gestionar a los empleados con un único sistema de prácticas, sin embargo, al momento de llevarlo a la práctica, las organizaciones utilizan diversas formas de gestionar al talento humano.

Finalmente, las investigaciones anteriores, muestran que, en realidad, las organizaciones utilizan practicas distintas, acorde a las necesidades de sus empresas, lo cual, genera diferencias al momento de gestionar a sus empleados. Es decir, en lo citado anteriormente, se resaltan las tres acciones clave mayor utilizadas en las buenas prácticas de la GTH, donde se hace un mayor hincapié en retener al talento valioso dentro de las organizaciones, por sus diferentes aportes a la misma a través de la generación de valor.

## 5. Conclusión

A pesar de que las personas son complejas, tienen distintas formas de pensar y de actuar, el talento humano es considerado como un activo valioso y en algunos casos, generador de una ventaja competitiva para las empresas. De ser así, las organizaciones deberían considerarlo como una fuente de desarrollo económico, ya que el invertir en capacitaciones y educación para el personal generará beneficios en la empresa debido a que se busca desarrollar para aplicar los conocimientos y habilidades de cada persona, para mejorar la productividad y los procesos organizacionales.

Gracias a la evolución de las organizaciones, se ha establecido como una nueva premisa que no se debe considerar a los empleados como un recurso, si no como un ser vivo con inteligencia, emociones, sentimientos, expectativas y con un cumulo de experiencias y conocimientos valiosos. Ya no es suficiente que los trabajadores posean solamente los conocimientos y habilidades necesarios que requieren las tareas a desarrollar, es decir, el reto para la GTH implica contar y desarrollar personal capaz para trabajar de acuerdo a los requerimientos organizacionales, alineado a la misión y visión, produciendo de manera eficiente, comprometido con la empresa y satisfecho de pertenecer en la organización, para que los miembros se puedan desarrollar adecuadamente tanto personal como profesionalmente, para lograr obtener beneficios no solo para los empleados y para la empresa sino para



las partes interesadas que incluye a la sociedad misma. Si los empleados se encuentran satisfechos con su trabajo, podrán desempeñarse de manera eficiente y estar motivados para la realización de sus labores encontrando bienestar, placer y orgullo con el logro de metas, pero sobre todo y más importante, aspirar a tener una mejor calidad de vida.

## 6. Referencias

- Barzelay, M., & Cortázar V. J. (2004). Una guía práctica para la elaboración de estudios de caso sobre buenas prácticas en gerencia social. Inter-American Development Bank.
- Benítez, K. (2005). Consideraciones sobre la Gestión del Talento Humano: El enfoque del Mercadeo Interno. *Visión Gerencial*, (2), 91-98.
- Carbacas, C. N. (2013). *Gestión del talento Humano*. Caracas, Venezuela.
- Claro, M. (2010). La incorporación de tecnologías digitales en educación: Modelos de identificación de buenas prácticas. CEPAL, 1-30
- Cooke, F. L., Saini, D. S., & Wang, J. (2014). Talent management in China and India: A comparison of management perceptions and human resource practices. *Journal of World Business*, 49(2), 225-235.
- Fink, A. (2013). *Conducting research literature reviews: From the Internet to paper*, 4th edn. Sage Publications.
- Fleitas, S. (2013). La gestión del talento humano y del conocimiento. Bogotá: Ediciones ECOE. Pp. 448. *Revista Latinoamericana de Psicología*, 45(1), 157-160
- Fuentes, P. E. S., Reynaldos-Grandón, K., Martínez-Santana, D., y Jerez-Yáñez, O. (2014). Competencias para la enfermera/o en el ámbito de gestión y administración: desafíos actuales de la profesión. *Aquichan*, 14(1), 79-99.
- González R. M., & Molina G. A. (2016). Gestión del talento humano: reflexiones desde la Atención Primaria de Salud. *MediSur*, 14 (2), 97-100.
- Jaramillo, N. O. L. (2011). Gestión del talento humano en la micro, pequeña y mediana empresa vinculada al programa Expopyme de la Universidad del Norte en los sectores de confecciones y alimentos. *Revista científica pensamiento y gestión*, (18).
- Jericó, P., & Medina, J. (2001). *Gestión del talento: del profesional con talento al talento organizativo*. Prentice Hall.



- Lewis, R. E., & Heckman, R. J. (2006). Talent management: A critical review. *Human Resource Management Review*, 16(2), 139–154. doi:10.1016/j.hrmr.2006.03.001
- López P. P., Díaz B. Z., Segredo P, A., & Pomares P. Y. (2017). Evaluación de la gestión del talento humano en entorno hospitalario cubano. *Revista Cubana de Salud Pública*, 43 (1), 3-15.
- Majad, R. M. (2016). Gestión del talento humano en organizaciones educativas. *Revista de Investigación*, 40 (88), 148-165.
- Mejía-Giraldo, A., Bravo-Castillo, M., & Montoya-Serrano, A. (2013). El factor del talento humano en las organizaciones. *Ingeniería Industrial*, XXXIV (1), 2-11.
- Moctezuma L. G., & Espinosa G. J. (2008). Análisis prospectivo de la importancia en la gestión de los talentos humanos en las instituciones de enseñanza, investigación y desarrollo agropecuario y forestal. *Revista Mexicana de Agronegocios*, 23, 623-630.
- Pardo, C. E., & Porras J. A. (2011). La gestión del talento humano ante el desafío de organizaciones competitivas. *Gestión & Sociedad*, 167-183.
- Riascos, E. S., & Aguilera C. A. (2011). Herramientas TIC como apoyo a la gestión del talento humano. *Cuadernos de Administración*, 27 (46), 141-154.
- Rivero, A. G., & Dabos, G. E. (2017). Gestión diferencial de recursos humanos: una revisión e integración de la literatura. *Estudios Gerenciales*, 33(142), 39-51.
- Rowley, J. & Slack, F. (2004), "Conducting a literature review", *Management Research News*, Vol. 27 No. 6, pp. 31-39. <https://doi.org/10.1108/01409170410784185>
- Stahl, G. K., Björkman, I., Farndale, E., Morris, S., Paauwe, J., Stiles, P., Trevor, J., & Wright, P. M. (2007). Global talent management: How leading multinationals build and sustain their talent pipeline. *INSEAD faculty and research working papers*, 24, O8.
- Suárez, B. (2011). Posmodernidad: Dilemas de la gestión del talento humano en el ámbito empresarial. *Observatorio Laboral Revista Venezolana*, 4 (7), 91-102.
- Tarique, I., & Schuler, R. S. (2010). Global talent management: Literature review, integrative framework, and suggestions for further research. *Journal of World Business*, 45(2), 122–133. doi:10.1016/j.jwb.2009.09.019
- Vaiman, V., Scullion, H., & Collings, D. (2012). Talent management decision making. *Management Decision*, 50(5), 925–941. doi:10.1108/00251741211227663