



Mercados y Negocios  
ISSN: 1665-7039  
ISSN: 2594-0163  
revistamercadosynegocios@cucea.udg.mx  
Universidad de Guadalajara  
México

## Talento humano: una contribución a la competitividad organizacional

---

**Chávez Jiménez, Enore Adriana; Vizcaíno, Antonio de Jesús**  
Talento humano: una contribución a la competitividad organizacional  
Mercados y Negocios, núm. 36, 2017  
Universidad de Guadalajara, México  
**Disponible en:** <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=571864086001>

## Talento humano: una contribución a la competitividad organizacional

Human talent: a contribution to the organizational competitiveness

*Enore Adriana Chávez Jiménez*  
*Universidad de Guadalajara, México*  
enore.chavez@gmail.com

Redalyc: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=571864086001>

*Antonio de Jesús Vizcaino*  
*Universidad de Guadalajara, México*  
asesorvizcaino@yahoo.com.

Recepción: 02 Mayo 2016  
Aprobación: 17 Abril 2017

### RESUMEN:

El objetivo del artículo es identificar la relación que existe entre el talento humano y la competitividad de las organizaciones, como parte a la revisión documental obtenida en los antecedentes científicos del estudio y sustentado en la teoría de recursos y capacidades. Producto de esta revisión, se encontró que las personas constituyen un recurso valioso dentro de la organización y la formación del talento humano es una variable determinante para lograr la competitividad de las organizaciones.

Código Jel: J24; M12; O15

**PALABRAS CLAVE:** talento humano, competitividad, organizaciones emprendimiento.

### ABSTRACT:

The main objective of this article is to identify the relationship between human talent and competitiveness of organizations, according to the documentary review obtained in the scientific background and based on the theory of resources and capabilities. Product of this review, it was found that people are the most important resource by organizations and the training of human talent is a determining variable to achieve the competitiveness of organizations.

**KEYWORDS:** human talent, competitiveness, organizations.

## INTRODUCCIÓN

El artículo que se presenta, es producto de la revisión documental efectuada con respecto a las diferentes etapas de la concepción del hombre como recurso organizacional, tomando como referencia la teoría de recursos y capacidades, resaltando que en la actualidad la contribución del ser humano dentro de las organizaciones es referida a talento humano, mismo que contribuye a su competitividad.

La investigación documental fue apoyada en el análisis de literatura de artículos publicados en los últimos años, libros de texto y noticias de buenas prácticas organizacionales, cuyas fuentes de consulta científica permitieron alcanzar el objetivo de identificar la contribución del talento humano a la competitividad de las organizaciones.

### 1. LA CONCEPCIÓN DEL HOMBRE EN LAS DIFERENTES ETAPAS ORGANIZACIONALES

La contribución del individuo en la historia de las organizaciones, ha sido considerado desde diversas perspectivas, conforme al transcurso de las épocas y de acuerdo a su inclusión dentro de las organizaciones, es decir, de ser un recurso meramente operativo ha evolucionado hasta ser parte de los recursos sustanciales para la empresa y como un generador de competitividad. Según Herrera (2011):

“Las personas son consideradas recursos a partir de que aparecen en la empresa como elementos de trabajo, donde utilizan y transforman otros recursos. Dentro de una entidad existen varios tipos de recursos: los administrativos, financieros, materiales, entre otros; pero los Recursos Humanos se convierten en los más complejos e importantes porque todos los demás exigen obligatoriamente la presencia de este para su procesamiento”.

Como parte de la revisión documental efectuada, se da cuenta de cómo se ha conceptualizado el individuo dentro de las organizaciones. A mediados del XVIII surge el fenómeno de la revolución industrial, etapa que trajo grandes desafíos para los individuos y las organizaciones con la aparición de máquinas complejas; las organizaciones requerían cada vez de más instalaciones, la necesidad de grandes cantidades de mano de obra y un nivel cada vez más alto de mecanización de labores, mismas que condujeron a condiciones insalubres, de peligro y gran insatisfacción, el área encargada del elemento humano durante esta época se le denominó departamento de “Bienestar social” (Keith & Werther, 2008). Fue hasta en el siglo XIX, cuando las organizaciones reaccionaron a las condiciones insalubres, de peligro e insatisfacción al que se exponía el trabajador y crearon el departamento de “Bienestar de personal” a consecuencias de la demanda de sindicatos. Su principal función era velar por determinadas necesidades de los trabajadores; viviendas, educación y asistencia médica (Keith & Werther, 2008).

Al inicio del siglo XX surge la “Administración de personal”, etapa en la que se gestionaba el mejoramiento de las condiciones laborales de los individuos y empieza a surgir la especialización, las organizaciones demandaban personas especializadas en recursos humanos, diferenciando las funciones de los capataces o jefes de turno (Krauss, 1974). Durante el transcurso del siglo XX emanan grandes aportaciones, resaltando la importancia del individuo, apareciendo representadas por las tres escuelas de la administración, la escuela mecanicista por Frederick Taylor, la escuela del proceso administrativo fundada por Henry Fayol y la escuela psicológica o comportamiento humano de Elton Mayo.

Frederick Taylor incorporó el conocimiento de la ciencia y tecnología de la administración y fue considerado el padre de la administración científica, el cual afirma: “el objeto principal de la administración ha de ser asegurar la máxima prosperidad para el patrón, junto con la máxima prosperidad para cada uno de los empleados” (Taylor, 1911, p. 19), para lograr dicha prosperidad fue necesario la fuerza humana, además de los recursos naturales y el capital correspondiente a máquinas y edificios. El principal aporte de Taylor se deriva al experimento de tiempos y movimientos, estandarización, especialización de tareas y control, medición, organización y dirección de los directivos con el objetivo de incrementar la producción (Calderón, Núñez & Magallón, 2010). Por su parte Henry Fayol, fundamenta su teoría en Administrar, es decir, existe la administración, en cualquier tipo de organización y sistematizó los métodos administrativos. Fayol incursionó la especialización y jerarquización de los individuos con los principios administrativos (Martínez, 1982).

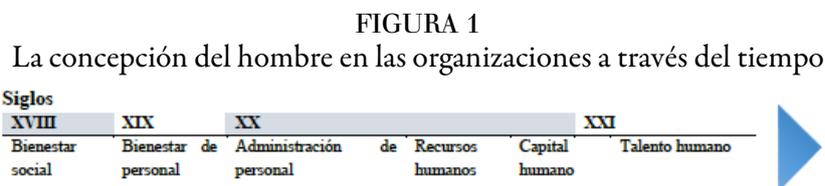
La escuela del comportamiento humano de Elton Mayo, fundamentó su teoría en que los incentivos económicos no son el único factor que influye en el aumento de la productividad, sino más bien el ambiente agradable, el buen trato y sentirse parte importante de la organización, consideró también los factores psicosociales, así como la motivación en los trabajadores para incrementar la satisfacción de los empleados (Cabrera & Schwerdt, 2014). Durante la escuela de las relaciones humanas, a finales de los años 70 e inicios de los años 80 surge el término de recursos humanos.

A finales del siglo XX e inicios del siglo XIX el concepto de competencias laborales es introducido al recurso humano; a pesar de que en los años 20 ya se había apropiado el término haciendo referencia a la capacitación, fue hasta en los años 90 que tomó auge con las formulaciones de Daniel Goleman sobre la inteligencia emocional, al incorporar las competencias laborales esto permitió la integración y colaboración en el trabajo y se introduce el término capital humano, el cual fue referido al concepto capital al ser considerado un recurso agotable si no se utiliza de manera adecuada.

Actualmente, se hace referencia al término talento humano al administrar el área de recursos humanos, donde se gestiona y desarrollan las capacidades, conocimientos y destrezas de las personas dentro de una

organización. Michaels, Handfield-Jones y Axelrod, (2001) en su libro *The war for talent* explica que el talento y habilidades de los individuos impulsan el éxito de las organizaciones y la competitividad aumenta si se da principal énfasis en la atracción y retención de candidatos calificados cuyo desempeño se valore como productivo.

La concepción del hombre durante el transcurso del tiempo, muestra un cambio en su percepción como se mencionó anteriormente, tal se representa en la figura 1.



Fuente: elaboración propia.

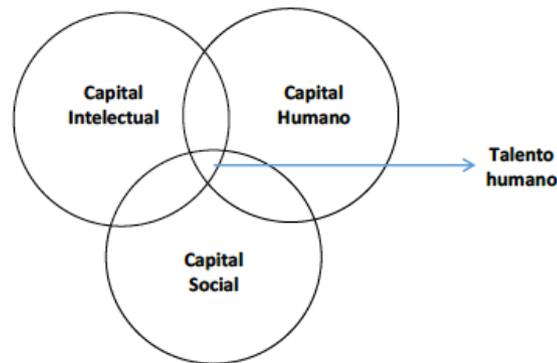
## 2. TALENTO HUMANO: CONCEPCIÓN DEL HOMBRE EN LAS ACTUALES ORGANIZACIONES

Para comprender el término de talento humano, se comenzará definiendo lo que significa talento, que según el diccionario de la RAE[1] es “la inteligencia y aptitud para desempeñar determinada ocupación”. Dentro de las organizaciones el término talento humano fue acuñado por Peter Drucker, quien afirmó que lo importante del conocimiento e inteligencia de los individuos es su capacidad para producir riqueza, además definió el talento humano como: “los programas de formación que buscan mejorar el rendimiento, levantar la moral y aumentar el potencial de los empleados que hacen parte de una organización. Es un medio relevante para la planeación de proyectos de vida y de trabajo del personal, pero al mismo tiempo es un aspecto clave para el logro de los objetivos y mejoramiento de posibilidades organizacionales futuras en términos de competitividad” (Mejía Giraldo, Jaramillo Arango, & Bravo Castillo, 2006).

Por su parte Morales (2002), define al talento humano como: “la aptitud intelectual de los hombres de una organización valorada por su capacidad natural o adquirida para su desempeño”. De igual manera Coffman y González (2002), describen el talento como innato, algo que resalta de los individuos, siempre y cuando se reconozca y utilice, lo que les permite la mejora en toma de decisiones y obtener mejores resultados. Los autores Morales (2002) y Coffman y González (2002) coinciden al identificar el talento humano como la inteligencia y aptitudes de las personas.

La conceptualización del talento humano para el presente artículo, retoma la postura de los autores (Bernárdez, 2008; Moreno & Godoy, 2012) los cuales expresan que el término más allá de los dotes intelectuales, corresponden al capital intangible, capital humano y capital social de las organizaciones, es decir, la capacidad de los individuos y sus deseos de superación para ser competentes en el desempeño de ciertas actividades alineadas a las estrategias, objetivos y metas organizacionales, en este caso se podría considerar que el talento humano está fortalecido por tres elementos: capital intelectual, capital humano y capital social (Moreno & Godoy, 2012), tal como se muestra en la Figura 2.

FIGURA 2  
Elementos que fortalecen el talento humano



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

Siendo el talento humano la composición de los tres elementos antes mencionados, se describen cada uno de ellos para mayor comprensión. Para Bueno (2013) el capital intelectual es la “acumulación de conocimientos que generan valor a la organización, compuesto por un conjunto de activos intangibles y capacidades basadas en conocimiento”. El capital intelectual se asume como el resultado de la suma de todos los activos intangibles, a lo que Edvinsson y Malone (1999) plantean que los activos intangibles son: los conocimientos, habilidades, inventiva y capacidad de los empleados para desempeñar sus funciones.

El término capital humano, por primera vez se utilizó para referirse a la mayor calidad del factor trabajo derivado de la inversión en educación y formación de los individuos (Schultz, 1959; 1961; 1963; Moreno & Godoy, 2012). Las aportaciones de Schultz, Becker y Mincer dieron origen a la teoría del capital humano que establece desde el punto de vista microeconómico la relación causal directa entre educación, productividad y salarios, y en el enfoque macroeconómico el aporte de la educación al crecimiento económico.

Etkin (2007) al mencionar sobre el enfoque del capital social en las organizaciones, hace referencia al potencial y la capacidad que se desea en la organización dentro de la dimensión humana, incluyendo lo siguiente: compromiso entre los integrantes de proyectos, capacidad de colaborar y trabajar en equipo, ambiente de confianza, clima de estabilidad en el empleo, respeto a los principios y valores éticos, equidad en las políticas de retribución del trabajo, relaciones democráticas y grupales, acceso a la educación, desarrollo personal y transparencia en las comunicaciones.

### 3. TEORÍA DE RECURSOS Y CAPACIDADES Y SU APORTE A LA CONCEPCIÓN DEL HOMBRE EN LAS ORGANIZACIONES

La teoría de recursos y capacidades concibe a los recursos de la organización como el conjunto de activos tangibles e intangibles que proveen valor; estos recursos deben cumplir con tres características principales: ser escasos, inimitables, insustituibles (Barney, 1991) y, además, contar con una estructura de soporte organizacional que permita emplear el potencial de dichos recursos (Barney & Wright, 1998). Con base en la mencionada teoría, se puede afirmar que permite proveer las bases para entender cómo los recursos tangibles e intangibles construyen una ventaja para la organización (Yoguel, 2000; Kaplan & Norton, 2004; López, Méndez, & Dones, 2009) y la integración de la práctica de los recursos humanos con las estrategias organizacionales.

El talento humano es considerado un valor intangible para las organizaciones (Briceño, 2012; Moreno & Godoy, 2012), es decir que no tienen una entidad material, se conforma principalmente por los conocimientos, información, habilidades y destrezas que poseen los individuos (Fernández, Montes & Vázquez, 1998). La contribución de la teoría de recursos y capacidades al talento humano se fundamenta en

la creación de valor de las organizaciones a través de sus capacidades de innovación, solución de problemas, la generación de valor por el aporte de conocimiento, y que con el tiempo se manifestará en un bien tangible en la calidad de sus servicios y productos (Schlemenson, 2002; Giraldo, 2015). A partir de una visión basada en los recursos y capacidades, se considera la importancia de los recursos intangibles para el desarrollo de un nuevo enfoque en la formulación de estrategias organizacionales, debido a que estos elementos del talento humano son la clave de la competitividad organizacional (Wernerfelt, 1984; Becker & Huselid, 1999; Calderón, Álvarez & Naranjo, 2006).

#### 4. LA COMPETITIVIDAD DE LAS ORGANIZACIONES Y SU RELACIÓN CON EL TALENTO HUMANO

Cuando se habla de competitividad a nivel macro, el Foro Económico Mundial lo define como “el conjunto de instituciones, políticas y factores que determinan el nivel de productividad de un país”. Sin embargo, para el artículo se considera la competitividad a nivel micro, en cuyas organizaciones es entendida como “la capacidad de obtener constantemente la posición o nicho de mayor ventaja ante los rápidos cambios en el mercado” (Mejía Giraldo, Jaramillo Arango, & Bravo Castillo, 2006).

Rastogi, (2000) afirma que “las personas de una organización constituyen su principal recurso para continuar su competitividad”. Puntualiza que este recurso comprende el aprendizaje y los conocimientos individuales y colectivos de las personas, las competencias y los conocimientos especializados, la creatividad y la innovación, las competencias y las capacidades, es decir, la capacidad continua de las personas para proporcionar resultados valiosos para el cliente.

El conocimiento solo puede ser adquirido, aprendido, usado y desarrollado por las personas de la organización, la competitividad de una organización depende de su capacidad para desarrollar, proporcionar e integrar este conocimiento en su personal con la finalidad de generar habilidades, capacidades y destrezas.

Para lograr competitividad, ésta no solo depende de propiciar el conocimiento en su personal sino que se pueda aplicar; los individuos de la organización necesitan identificar nuevas oportunidades, pensar y actuar de manera innovadora, explorar y descubrir nuevos caminos hacia el crecimiento, desarrollar las capacidades requeridas y desplegarlas rápidamente, enfrentar los desafíos actuales y prepararse para un futuro incierto. También se debe tener una comprensión del entorno empresarial con respecto a su empresa (Rastogi, 2000). La gestión del conocimiento ha sido abordada como factor de la competitividad (Sánchez et al, 2008; Gutiérrez, 2011; Barrera et al., 2012; Vázquez et al., 2012); sin embargo, el talento humano como factor competitivo ha sido poco estudiado.

El constructo que se presenta, visualiza la relación que existe entre la competitividad y el talento humano de las organizaciones a través de los elementos de capital intelectual, capital humano y capital social, tal como se muestra en la figura 3.

FIGURA 3  
Constructo de la investigación



Fuente: elaboración propia.

## CONCLUSIONES

Actualmente nos encontramos en un contexto de mayor incertidumbre, inestabilidad y turbulencia, que impacta en las organizaciones y grupos, a partir de transformaciones relacionadas a un nuevo mundo globalizado, con mayor competitividad de los mercados, mayores exigencias por parte de los consumidores, permanente implantación de nuevas tecnologías de información y comunicación, aparición de redes de trabajo, nuevas condiciones de contratación, novedosas técnicas de gestión y mayor énfasis en el conocimiento como recurso económico clave.

El Índice de Competitividad Global 2014 confirma que existe una correlación entre los resultados económicos con las capacidades de formación profesional y el conocimiento global disponible a nivel local, de igual manera afirma que los países centrados en la competitividad del talento tienden a obtener mejores resultados. Sin embargo, no hay un enfoque único en las estrategias del talento, y cada contexto nacional requiere sus propias vías para alcanzar la combinación y niveles adecuados de capacidades de formación profesional y conocimiento global (Foro Económico Mundial, 2014). A nivel organizacional el capital intangible tiene una influencia importante sobre la competitividad y sus resultados (Fernández, Montes & Vázquez, 1998). Significa que lo más importante y estratégico para el desarrollo de una empresa competitiva es utilizar el capital intelectual como factor de generación de conocimiento productivo. La formación del talento humano, a través del aprendizaje organizacional, se constituye en un factor fundamental para el desarrollo de la productividad y la competitividad sostenibles en las organizaciones.

El capital humano es el recurso último para sostener el desempeño competitivo de una organización a lo largo del tiempo. Tiene que ser continuamente desarrollada y perfeccionada a la luz del entorno empresarial cambiante de una empresa y de acuerdo a la lógica dinámica de crear resultados valiosos para el cliente, además, debe ser infundido con el empresariado.

Las organizaciones ricas en capital humano evolucionan incesantemente hacia ser y convertirse en un almacén de experiencia en negocios; un grupo creciente de competencias, habilidades, mejores prácticas, técnicas y herramientas de vanguardia; una colectividad colaborativa de empleados autónomos y de alto desempeño; un ejemplo de velocidad y poder intelectual en todos los dominios de su actividad; un jugador ágil que responde rápidamente a los cambios del mercado; y portador de una cultura de constante innovación y creación de valor. Tanto para las empresas como para las economías nacionales, las personas de una organización constituyen su recurso más valioso y su talento se ha convertido en la divisa básica de competitividad (Rastogi, 2000; Mundial, 2014). Ahora es evidente que una de las variables determinantes para lograr incrementar la competitividad de las organizaciones es la formación de su talento humano (Mejía Giraldo, Jaramillo Arango, & Bravo Castillo, 2006).

## REFERENCIAS

- Barrera, M., Gutiérrez, J., & Ávila, G. (2012). El conocimiento de mercadotecnia como herramienta competitiva en las empresas de manufactura contratada de la industria electrónica tapatía. *Mercados y Negocios (1665-7039)*, (25), 85-96.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of management*, 17(1), 99-120.
- Barney, J., & Wright, P. (1998). On becoming a strategic partner: The role of human resources in gaining competitive advantage. *Human Resource Management (1986-1998)*, 37(1), 31.
- Becker, B., & Huselid, M. (1999). Overview: Strategic human resource management in five leading firms. *Human resource management*, 38(4), 287-301.
- Bernárdez, M. (2008). *Capital intelectual: creación de valor en la sociedad del conocimiento*. USA: Author House.
- Briceño, M., Godoy, F., & Talent, E. (2012). An Intangible Capital that Gives Value in Organizations. *Daena: International Journal of Good Conscience*, 7(1), 57-67.

- Bueno, E. (2013). El capital intelectual como sistema generador de emprendimiento e innovación. *Economía industrial*, 388, 15-22.
- Cabrera, C. N., & Schwerdt, F. A. (2014). Aplicabilidad de los aportes de Elton Mayo en la gestión de las Pequeñas y Medianas organizaciones de la ciudad de Bahía Blanca. In *VIII Jornadas de Sociología de la UNLP 3 al 5 de diciembre de 2014 Ensenada, Argentina*. Universidad Nacional de La Plata. Facultad de Humanidades y Ciencias de la Educación. Departamento de Sociología.
- Calderón, G., Álvarez, C., & Naranjo, J. (2006). Gestión humana en las organizaciones un fenómeno complejo: Evolución, retos, tendencias y perspectivas de investigación. *Cuadernos de Administración*, 19(32), 225-254.
- Calderón, G., Núñez, H., & Magallón, M. (2010). A cien años de la administración científica. Análisis de las aportaciones de Taylor. *Gestión y Estrategia*. 19(38), 31-48.
- Coffman, C., & Gonzalez-Molina, G. (2002). *Follow this Path: How the world's greatest organizations drive growth by unleashing human potential*. Nueva York: Warner Books.
- Edvinsson, L., & Malone, M. (1999). *El capital intelectual: cómo identificar y calcular el valor de los recursos intangibles de su empresa*. España: Grupo Planeta.
- Etkin, J. (2007). *Capital social y valores en las organización sustentable. El deber ser, poder hacer y voluntad creativa*. Argentina: Granica.
- Fernández, E.; Montes, J.; & Vázquez, C. (1998). Los recursos intangibles como factores de competitividad de la empresa. *Dirección y organización*, (20), 83-98.
- FEM (2014). Reporte Global de Competitividad 2014-2015. Foro Económico Mundial. Recuperado de <http://seieg.iplaneg.net/seieg/doc/Reporte, 2015, 1410187952>.
- Gutiérrez, J., Rodríguez, J., & Magdaleno, J. (2008). La gestión del conocimiento como generador de competitividad: aplicación en PyMEs de la zona metropolitana de Guadalajara. *Mercados y Negocios (1665-7039)*, (18), 5-24.
- Gutiérrez, J., Uribe, E., & Barrera, M. (2011). Knowledge management process as development policy in public sector. Cases in Guadalajara, Mexico. *Universidad & Empresa*, 12(19), 11-22.
- Herrera, M. (2011). La evolución del desempeño en la empresa comercializadora Escambray, Propuestas de mejoras.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2004). Medir la disposición estratégica de los activos intangibles. *Harvard Business Review*, 84(2), 2004.
- Keith, D., & Werther, W. (2008). *Administración de personal y recursos humanos*. México: McGraw-Hill Interamericana.
- Krauss, M. (1974). La administración de personal en el sector público: un enfoque sistémico (Vol.1). México: Instituto Nacional de Administración Pública.
- López, A., Méndez, J., & Dones, M. (2009). Factores clave de la competitividad regional: innovación e intangibles. *Información Comercial Española, ICE: Revista de Economía*.
- Martínez, C. (1982). *Administración de organizaciones: teoría clásica y moderna*. Colombia: Universidad Externado de Colombia.
- Mejía, A., Jaramillo, M., & Bravo, M. (2006). Formación del talento humano: factor estratégico para el desarrollo de la productividad y la competitividad sostenibles en las organizaciones. *Revista Guillermo de Ockham*, 4(1), 43-81.
- Michaels, E., Handfield-Jones, H., & Axelrod, B. (2001). *The war for talent*. Boston, Massachusetts: Harvard Business Press.
- Morales G, (2002). GRH, evolución, conceptos y diferentes perspectivas vistas en la realidad cubana. Recuperado el 6 de noviembre de 2016, de <http://www.gestiopolis.com/canales/derrhh/articulos/30/grh.htm>
- Moreno B., & Godoy, E. (2012). El talento humano: Un capital intangible que otorga valor en las organizaciones (human talent: An intangible capital that gives value in organizations). *Daena: International Journal of Good Conscience*, 7(1), 57-67.
- Rastogi, P. (2000). Sustaining enterprise competitiveness – is human capital the answer?. *Human Systems Management*, 19(3), 193-203.

- Schlemenson, A. (2002). La estrategia del talento: alternativas para su desarrollo en organizaciones y empresas en tiempos de crisis. Buenos Aires: Paidós.
- Taylor, F. (1911). *Principios de la administración científica*. México: Herrero hermanos.
- Vázquez, G., Sánchez, J., & Rodríguez, R. (2012, January). Impact of knowledge management and intellectual capital on competitiveness of SMEs manufacturing in the Western region of Mexico. In *Competition Forum* (Vol. 10, No. 1, p. 56). American Society for Competitiveness.
- Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal* (5), 171- 180.
- Yoguel, G. (2000). Creación de competencias en ambientes locales y redes productivas. *Revista de la CEPAL*.
- [1] Real Academia Española, <http://www.rae.es/>.

## ENLACE ALTERNATIVO

<http://www.revistascientificas.udg.mx/index.php/MYN/article/view/5646/pdf> (pdf)