



Campus Universitario Europeo

PROGRAMA DE DOCTORADO

Doctor en Administración y Dirección de Empresas

Excellent Program DBA – Doctor in Business Administration and Management

TESIS DOCTORAL

**LA GESTIÓN HOLÍSTICA, EL CAPITAL HUMANO Y LA VENTAJA
COMPETITIVA SOSTENIBLE EN LAS GRANDES EMPRESAS EN
MÉXICO**

Presentada por

D. Oscar Efrén Mendoza Cárdenas

Dirigida por la

Prof.^a Dr.^a. D^a María Cansino del Pino

Castilla-La Mancha, 2023

A mis padres, por su amor y ejemplo.

A mi esposa, compañera en esta aventura de vida.

A mis hijos, mi motor para continuar día con día.

A mis nietas, regalo que me ha concedido la vida.

A mi país, MÉXICO, tierra en la que nací y que me vio crecer.

Agradecimientos

Quiero agradecer a Dios por darme vida y salud para completar este objetivo personal y académico.

Al Campus Universitario Europeo (CUE) que me ha brindado la oportunidad de seguir formándome de nivel doctoral, aprovechando mis conocimientos, habilidades y capacidades para desarrollarme tanto en lo personal como en lo profesional.

A mi directora de tesis, la Prof^a. Dr^a. D^a. María Cansino del Pino, por su acompañamiento, guía y dirección en este trabajo de investigación.

A mi familia, por su apoyo en todos los proyectos personales, deportivos, académicos y profesionales en los que me he enfrascado, les estaré siempre agradecido por todo lo que han contribuido en mi crecimiento personal y profesional.

A mi esposa, Sallira Reséndiz Márquez, compañera incansable que me ha acompañado y apoyado desde mi infancia, quien ha estado a mi lado en los momentos más felices y también en los más difíciles de mi vida. Gracias por su infinito y eterno amor.

A mis hijos, Oscar Eduardo Mendoza Reséndiz, brillante ingeniero que está construyendo su futuro profesional; y Sallira Mendoza Reséndiz, gran historiadora y artista que está desarrollando sus talentos. Son mi mayor orgullo.

A mis profesores, colegas y alumnos que de alguna manera han aportado con su granito de arena en el desarrollo de mi tesis doctoral.

Muchas gracias a todos.

TESIS DOCTORAL
LA GESTIÓN HOLÍSTICA, EL CAPITAL HUMANO Y LA
VENTAJA COMPETITIVA SOSTENIBLE EN LAS GRANDES
EMPRESAS EN MÉXICO

Resumen

El estudio se basa en entender cómo ha evolucionado el trato hacia el factor humano desde de la Revolución Industrial, cuando en aquel entonces se le consideraba un simple recurso inerte de producción, hasta nuestros días, cuando actualmente se busca gestionar ya no sólo a las personas, sino gestionar el talento que ellas aportan a las organizaciones. Se analiza también las implicaciones que tiene la competitividad en las empresas y las fuerzas que se ejercen sobre ellas para desarrollar sus ventajas competitivas. Se revisa el Test VRIO para determinar si una organización está en condiciones de alcanzar una paridad competitiva, una ventaja temporal o una verdadera ventaja competitiva sostenible. Además, se revisa un modelo de gestión holística que permita identificar las relaciones existentes entre el tipo de gestión del capital humano y la ventaja competitiva en las grandes empresas en México, llevando a cabo un análisis de estadística descriptiva con un enfoque cuantitativo mediante una investigación descriptiva-correlacional, utilizando un instrumento de recolección de datos (cuestionario) que cumple con los principios de validez y confiabilidad.

Términos clave: Administración, gestión, holística, recursos humanos, capital humano, ventaja competitiva, grandes empresas en México.

Abstract

The study is based on understanding how the treatment of the human factor has evolved since the Industrial Revolution, when at that time it was considered a simple inert production resource, until today, when it is currently necessary to manage not only people, but to manage the talent that they contribute to organizations. The implications that competitiveness has on companies and the forces exerted on them to develop their competitive advantages, are also analysed. The VRIO Test is reviewed to determine if an organization can be able to achieve competitive parity, a temporary advantage, or a truly sustainable competitive advantage. In addition, a holistic management model is reviewed that allows identifying the existing relationships between the type of human capital management and competitive advantage in large companies in Mexico, conducting a descriptive statistical analysis with a quantitative approach through descriptive - correlational research, using a data collection instrument (questionnaire) that meets the principles of validity and reliability.

Key terms: Administration, management, holistic, human resources, human capital, competitive advantage, large companies in Mexico.

ÍNDICE

CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN	12
1.1. Planteamiento del problema	13
1.2. Formulación del problema	17
1.2.1. Problema principal	17
1.2.2. Problemas específicos	17
1.3. Objetivos	18
1.3.1. Objetivo general	18
1.3.2. Objetivos específicos	18
1.4. Hipótesis	19
1.4.1. Hipótesis general	19
1.4.2. Hipótesis específicas	19
1.5. Justificación	21
1.6. Alcances y limitaciones	22
1.6.1. Diseño de la investigación	22
1.6.2. Instrumento de la investigación	23
1.7. Viabilidad del estudio	25
1.8. Aspectos éticos	26
CAPÍTULO II. DE LAS RELACIONES INDUSTRIALES A LA GESTIÓN DEL TALENTO	27
2.1. Revolución Industrial	28
2.1.1. Relaciones industriales	30
2.1.2. Aportaciones e impacto	35
2.2. Administración de recursos humanos	37
2.2.1. Incorporación a las organizaciones	39
2.2.2. Organización del trabajo	46

2.2.3. Retribución por el trabajo	48
2.2.4. Desarrollo y crecimiento	53
2.2.5. Retención de personas	58
2.2.6. Conocimiento de las personas	60
2.3. Gestión de personas	61
2.3.1. Administración vs gestión	62
2.3.2. Rediseño de puestos de trabajo	63
2.3.3. Cambios en la compensación laboral	64
2.3.4. Carrera profesional	65
2.3.5. Motivación y compromiso	66
2.4. Gestión del talento	68
2.4.1. Qué es el talento	69
2.4.2. Qué son las competencias	70
2.4.3. Integración de talentos y competencias	72
2.4.3. Aplicación de talentos y competencias	73
2.4.4. Recompensas del talento y competencias	74
2.4.5. Desarrollo del talento y competencias	74
2.4.6. Fidelización del talento	75
2.5. Responsabilidad Social Corporativa	77
2.5.1. Concepto	77
2.5.2. Grupos de interés	79
2.5.3. La RSC, el capital humano y la ventaja competitiva	81
CAPÍTULO III. GESTIÓN HOLÍSTICA DEL CAPITAL HUMANO	84
3.1. Filosofía holística	85
3.2. Capital humano	85
3.3. Gestión sesgada e inconexa del capital humano	87
3.4. Integración de personas	88

3.4.1. Análisis de inteligencias múltiples	88
3.4.2. Análisis de inteligencia emocional	89
3.5. Organización de las personas.....	91
3.5.1. Habilidades de management	91
3.5.2. Esquemas de liderazgo.....	93
3.5.3. Feedback	95
3.6. Recompensar a las personas.....	96
3.6.1. Salario emocional	96
3.6.2. Evaluación y desempeño	98
3.6.3. Impacto de la pandemia por COVID-19.....	100
3.7. Desarrollar a las personas	101
3.7.1. Mentoring	102
3.7.2. Coaching	103
3.8. Retener a las personas	105
3.8.1. Clima laboral	105
3.8.2. Compromiso, satisfacción y motivación	106
3.8.3. Índice de felicidad.....	107
CAPÍTULO IV. VENTAJA COMPETITIVA SOSTENIBLE.....	109
4.1. Las cinco fuerzas competitivas	110
4.1.1. La cadena de valor	110
4.1.2. Entrada de nuevos rivales	113
4.1.3. Fabricantes de productos sustitutos.....	114
4.1.4. Poder de negociación del comprador.....	115
4.1.5. Poder de negociación de los proveedores.....	116
4.1.6. Empresas competidoras	116
4.2. Ventaja competitiva sostenible	117
4.2.1. Definición de ventaja competitiva	117

4.2.2. Test VRIO.....	118
CAPÍTULO V. METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN	121
5.1. Enfoque de la investigación	122
5.2. Alcance de la investigación	122
5.3. Estrategia de la investigación	123
5.4. Revisión de la literatura y marco teórico	124
CAPÍTULO VI. ANALÍTICA DE DATOS.....	127
6.1. Recopilación de datos	128
6.1.1. Método de recopilación.....	128
6.1.2. Proceso de recopilación	129
6.2. Población objetivo	130
6.2.1. Elección del tamaño de empresas	130
6.2.2. Selección de la población encuestada	131
6.3. Análisis estadístico.....	132
6.4. Validez y confiabilidad de la investigación	133
CAPÍTULO VII. ANÁLISIS DE RESULTADOS	135
7.1. Resumen de datos recopilados	136
7.2. Esquema de gestión de personas	139
7.3. Ventaja competitiva identificada.....	144
7.4. Relación estadística entre la gestión de personas y la ventaja competitiva	148
CAPÍTULO VIII. CONCLUSIONES.....	152
CAPÍTULO IX. RECOMENDACIONES	157
9.1. Modelo de Gestión Holística del Capital Humano	158
9.1.1. Procesos para integrar personas.....	159
9.1.2. Procesos para organizar personas	159
9.1.3. Procesos para retribuir personas	160

9.1.4. Procesos para desarrollar personas.....	160
9.1.5. Procesos para fidelizar personas.....	161
9.1.6. Procesos para conocer personas	162
9.2. Creación de Ventaja Competitiva Sostenible	162
9.3. Revisión periódica del modelo.....	163
9.4. Sugerencias para futuras investigaciones	164
CAPÍTULO X. BIBLIOGRAFÍA.....	166
10.1 Bibliografía	167
APÉNDICE.....	176
Apéndice 1 Cuestionario de investigación	177
A.1. Cuestionario	177
Apéndice 2 Tablas e Imágenes	184
A.2.1. Tablas.....	184
A.2.2. Imágenes.....	195

CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN

Capítulo I – Introducción

1.1. Planteamiento del problema

En todo el mundo el Capital Humano se ha convertido en el principal activo con el que cuentan las organizaciones tanto públicas como privadas, por lo que, a lo largo del siglo pasado y en lo que va del presente, ha habido una evolución y desarrollo importante en su identificación, administración y más recientemente, en su gestión. Esto se ha traducido en que a las personas ya no se les visualiza únicamente como simples recursos que forman parte de la cadena de valor de la organización, sino como individuos que aportan talento e incrementan el capital de las organizaciones.

Iniciando con las relaciones industriales, que implica administrar, interpretar y convivir diariamente en los procesos productivos (Lucena, 1999), pasando por la administración de los recursos humanos, entendida ésta de cuando se ve a las personas como recursos vivos y no como factores productivos (Chiavenato, 2009), o la gestión de personas, que implica ver al individuo como único e irrepetible (Dessler y Varela, 2017) y los distintos elementos de la gestión del talento que implica gestionar las competencias y no a la persona en sí (Chiavenato, 2019), son factores de la administración empresarial que han sido desarrollados y aplicados de manera independiente, lo cual ha significado que sus resultados deriven en caminos distintos, aun cuando son conceptos estrechamente vinculados.

Es decir, la gestión parcial o sesgada e inclusive, la sobre-administración de las personas (Cornejo, 1989), ha provocado múltiples problemas que afectan a la

productividad, eficiencia, eficacia y, por supuesto, a la competitividad de las empresas.

Por su lado, la generación de una ventaja competitiva sostenible, la cual representa una *“ventaja sobre los rivales que persiste pese a sus intentos de superarla”* (Thompson, Peteraf, Gamble y Strickland, 2012), es un reto al que deben poner especial atención las organizaciones, debido a que el proceso de innovación y disrupción implica que las compañías necesitan reinventarse y afrontar la complejidad del entorno global, el cual ha presentado una adversidad mayor a partir de la pandemia por el COVID-19 a inicios del año 2020. Esta situación provocó que miles de empresas quebraran en todo el mundo, pero hubo otras que visualizaron una enorme oportunidad de innovación y crecimiento, posicionándose sólidamente ante sus competidores.

Por décadas, en América Latina no se puso especial énfasis en la gestión del capital humano y sólo se limitó a administrar los recursos con los que contaban las empresas. No obstante, la gestión del talento y del capital humano tuvo sus inicios en la década de los 90 (Torres y Piña, 2015), pasando de ver a los colaboradores como simples recursos que se deben administrar, a entenderlos como personas con talento que necesitan ser gestionadas. Esto representó un avance importante en cuanto a motivación laboral, liderazgo, compromiso, productividad, entre otros temas, que se han ido incorporando en la gestión del capital humano, superando poco a poco la mera administración de los recursos.

Particularmente en México, la falta de interés sobre las personas a lo largo de la primera mitad del siglo XX, implicó que se viera a los empleados sólo como eslabones de la cadena productiva que podían ser sustituidos o reemplazados en cualquier

momento, provocando efectos adversos como desmotivación, estrés crónico, síndrome de *burnout*, baja productividad, etc. (Cornejo, 1989). Además, las grandes empresas mexicanas no desarrollaban verdaderas ventajas competitivas sostenibles, sino que intentaban adaptar su cadena de valor de manera reactiva ante los retos que se presentaron en el mercado para cubrir las necesidades de los clientes y evitar, en la medida de lo posible, su posible fracaso o quiebra.

Problema identificado

El problema que se ha identificado es que los procesos de la administración de recursos humanos o de la gestión de personas, hoy por hoy se ejecutan de manera independiente e inconexa en las grandes empresas. Inclusive, en aquellas corporaciones globales que cuentan con suficientes recursos económicos y tecnológicos, no se ha logrado tener un alineamiento homogéneo y transversal que permita implementar una estrategia holística del capital humano.

Además, hay prácticas innovadoras en la gestión de competencias y talentos que no se han incorporado como parte del modelo de gestión, sino únicamente como dinámicas soporte independientes en la administración o gestión de personas.

Causas del problema

Las principales causas que provocan la desconexión de los procesos de la gestión del capital humano, corresponden a que dentro de la planificación estratégica de recursos humanos, se establecen objetivos individuales y específicos para cada etapa o proceso de la gestión del capital humano.

Es decir, los objetivos establecidos en los procesos para atraer talento y competencias a la organización suelen no estar vinculados con los objetivos específicos de los procesos de compensaciones o de formación y capacitación.

Otra causa es que se trabaja por “silos”, incluso, dentro de los mismos procesos de recursos humanos o gestión de personas. Situación que se agrava al no estar alineada la estrategia de recursos humanos con la estrategia corporativa del negocio, la cual suele buscar mayor competitividad en el mercado.

Consecuencias del problema

El hecho de no vincular o alinear los distintos objetivos de los procesos de la administración de recursos humanos o gestión del capital humano, implica que las organizaciones “gasten” y no “inviertan” realmente en su fuerza laboral, lo que deriva en que se aplique una gestión sesgada o parcial de las personas y sus talentos, provocando en el personal una baja productividad, poco compromiso, desmotivación, *burnout*, entre otros. Por otro lado, las consecuencias para la organización son costes más elevados, procesos no alineados, disminución en la rentabilidad y, por supuesto, una importante limitación en el desarrollo de ventajas competitivas sostenibles.

Aporte de la investigación

A partir del problema identificado, así como de sus causas y consecuencias, la presente investigación propone recomendaciones para implementar un Modelo de Gestión Holística de Capital Humano como Herramienta en el Desarrollo de Ventajas Competitivas Sostenibles.

Dicho modelo no altera o modifica los procesos de la administración de recursos humanos o de la gestión de personas, sino que los enriquece con las mejores

prácticas para generar capital humano y de este modo, aplicarlos como herramienta estratégica que genere competitividad en el largo plazo.

1.2. Formulación del problema

Con base en lo descrito en el apartado precedente, a continuación, se describe la problemática identificada y a la cual se pretende dar solución:

1.2.1. Problema principal

Se ha identificado que existe una administración de recursos humanos o gestión parcial o sesgada de las personas, provocando un desalineamiento de sus procesos y que cada etapa busca sus propios objetivos individuales sin incluir las mejores prácticas en materia de capital humano, derivando así, en insatisfacción laboral generalizada y limitada competitividad en las grandes empresas en México.

1.2.2. Problemas específicos

A continuación, se describen los problemas específicos que han sido identificados en la ejecución de los procesos de la administración de recursos humanos o gestión de personas:

- Ejecución de un esquema parcial o sesgado que provoca desvinculación con la estrategia de la organización.
- Desalineamiento de objetivos individuales de cada proceso, motivando la falta de sinergias transversales.
- Aplicación aislada de dinámicas de gestión del talento, tales como esquemas de liderazgo, *mentoring*, *coaching*, etc.

- Capacidad limitada para generar ventajas competitivas sostenibles debido a la insatisfacción del capital humano.

1.3. Objetivos

A partir de los procesos de la administración de los recursos humanos y de los elementos de la gestión del capital humano, se establecen los siguientes objetivos:

1.3.1. Objetivo general

- Identificar las relaciones que existen entre la gestión holística del capital humano y la capacidad de desarrollar ventajas competitivas en las grandes empresas mexicanas.

1.3.2. Objetivos específicos

Con base en el Objetivo General de la investigación, se establecen los siguientes objetivos específicos:

- a) Analizar el impacto que tiene la ejecución parcial o sesgada de las etapas de la administración de los recursos humanos (reclutamiento y selección, diseño organizacional y descripción de puestos, remuneración y evaluación del desempeño, desarrollo y formación, retención de talento, auditoría de personas), respecto a su capacidad para generar alguna ventaja competitiva sostenible.
- b) Analizar si los elementos de la gestión holística de capital humano, tales como el liderazgo, el *mentoring*, el coaching, el análisis de perfiles de inteligencias múltiples, la cultura del *feedback* o el desarrollo de la

inteligencia emocional de las personas, tienen algún impacto en las capacidades competitivas de las grandes empresas mexicanas.

- c) Concretar cómo la gestión holística del capital humano contribuye a generar una ventaja o ventajas competitivas sostenibles en las grandes empresas mexicanas.

1.4. Hipótesis

De acuerdo con el sentido de la investigación y a los objetivos de ésta, se proponen las siguientes hipótesis que ayudarán a guiar la investigación, las cuales se intentarán demostrar y entender la relación entre el capital humano, la gestión holística y la generación de ventajas competitivas.

Las hipótesis planteadas consideran variables que se describirán y analizarán a lo largo de la investigación, buscando explicar su impacto y correlación con el capital humano y las ventajas competitivas:

1.4.1. Hipótesis general

- **H_g** → “La aplicación de un modelo de gestión holística del capital humano contribuye positivamente como una herramienta en el desarrollo de ventajas competitivas en las grandes empresas mexicanas”.

1.4.2. Hipótesis específicas

Tomando como base la **H_g**, a continuación, se plantean las siguientes hipótesis específicas:

- **He₁** → “La ejecución parcial o sesgada de los procesos de la administración de recursos humanos o gestión de personas disminuye la capacidad competitiva de las grandes empresas en México”.
- **He₂** → “La incorporación de mejores prácticas, tales como esquemas de liderazgo, dinámicas de *mentoring*, *coaching* y cultura del *feedback* como parte de la administración de recursos humanos o gestión de personas, favorecen las capacidades competitivas de las grandes empresas en México”.
- **He₃** → “La implantación y ejecución de un modelo de gestión holística del capital humano incrementa las capacidades para desarrollar ventajas competitivas en las grandes empresas en México”.

Las hipótesis arriba propuestas permiten sugerir las siguientes cuestiones primordiales:

- Así como es importante la planeación estratégica, la administración financiera o la automatización de procesos en las organizaciones, la gestión holística del capital humano debe representar una prioridad estratégica a considerar.
- Se habla de que las personas representan el activo más valioso en las organizaciones, pero su gestión es parcial o sesgada, ya que no se tiene una visión holística de su aportación de valor.
- En la era de la digitalización, muchas empresas están optando por la incorporación de sistemas automatizados en su cadena de valor, pero es imprescindible tener presente que las personas son esa fuerza potenciadora de la tecnología con la que cuentan las organizaciones.
- A partir de la pandemia mundial del COVID-19, las formas y esquemas tradicionales de gestionar a las personas han cambiado y continúan

evolucionando, por lo que es un momento excepcional para incorporar un modelo de gestión holística del capital humano en las organizaciones que coadyuve en la generación de ventajas competitivas sostenibles.

A partir de la información teórica que se recabará a lo largo de la investigación, así como con los resultados obtenidos y su análisis estadístico, se tiene la expectativa de demostrar las hipótesis arriba planteadas.

1.5. Justificación

La presente investigación cuenta con una justificación teórica, ya que resume el aporte académico de diversos autores que han desarrollado conocimiento a las variables en estudio, mostrando la evolución que han tenido éstas durante las últimas décadas.

Asimismo, tiene una justificación práctica porque intenta demostrar cuál es la relación entre las variables en estudio y la problemática actual con la que se enfrentan las grandes empresas en un mundo globalizado, la cual se recrudeció debido a la pandemia por COVID-19, obligando a las organizaciones a romper paradigmas y adaptarse a la nueva realidad social en el mundo.

Del mismo modo, presenta una justificación económica para las empresas, toda vez que colabora en el entendimiento de la relación entre las variables, aportando un ahorro en los posibles costes de rotación de personal, pérdida del *know how*, insatisfacción laboral, síndrome del *burnout*, etc. Además, aporta una herramienta como modelo holístico a implantar en las grandes empresas en México, el cual permita desarrollar ventajas competitivas sostenibles que incrementen, no solo los

ingresos económicos, sino también generen capital humano e intelectual en las organizaciones.

Además, presenta una justificación metodológica, debido a que se ha desarrollado un cuestionario que permite identificar la relación entre las variables en investigación, el cual ha sido definido específicamente con este fin.

Por último, se tiene una justificación investigativa pues se espera que los resultados obtenidos den pie para continuar con el análisis y estudio de cada una de las variables, incorporando otras más que tengan un impacto o relación importante a partir de la digitalización de los entornos laborales, la incorporación de ambientes híbridos de trabajo o la adaptación de las empresas al entorno de post-pandemia que actualmente estamos experimentando.

1.6. Alcances y limitaciones

De acuerdo con los objetivos establecidos en la investigación, se ha definido que ésta tendrá un carácter **descriptivo – explicativo**, ya que se pretende especificar las características de la administración de los recursos humanos, los rasgos más importantes de la gestión del talento y el efecto que tiene en los colaboradores de las organizaciones el ejercicio de mejores prácticas en la gestión de personas, coadyuvando en su conjunto al desarrollo de capacidades competitivas en las empresas.

1.6.1. Diseño de la investigación

La investigación considera las siguientes variables:

- **Gestión holística** → La gestión holística aporta un mayor valor a las organizaciones y sus *stakeholders*, debido a que genera una concepción de un todo, el cual es superior a la suma individual de sus partes (Arrimada, 2022) o de los procesos individuales de la administración de recursos humanos o gestión de personas.
- **Capital humano** → Se dice que las personas son el activo más importante de las empresas, lo cual se traduce en que el capital humano representa los conocimientos, la educación, la capacitación, las habilidades y la pericia de los colaboradores (Dessler y Varela, 2017), siendo pieza clave en la cadena de valor de las organizaciones.
- **Ventaja competitiva sostenible** → Implica que las empresas deben hacer lo que sus competidores no pueden hacer (Porter, 1990) y que, para imitarlas, les implicaría un altísimo costo, por lo que deriva en generar una ventaja sobre sus competidores a largo plazo.

La investigación tiene un carácter **descriptivo – correlacional** debido a que se obtendrá y describirá la opinión de los encuestados respecto a las variables de estudio (Martínez, 2020); es decir, no se realizará experimento alguno sobre la muestra, sino que se obtendrán datos acerca de la opinión o percepción de los encuestados, determinando qué relación existe entre las variables en estudio.

1.6.2. Instrumento de la investigación

Como mencionan Hernández, Fernández y Baptista (2010), *“la investigación no experimental es un parteaguas de varios estudios cuantitativos, como las encuestas de opinión (surveys), los estudios ex post-facto retrospectivos y prospectivos, etc.”*, motivo por el cual, en la presente investigación, al ser descriptiva y no experimental,

se ha decidido diseñar y aplicar una encuesta a través de un cuestionario electrónico desarrollado en Formularios Google®.

El cuestionario electrónico tiene la particularidad de llegar a un mayor número de destinatarios de una manera sencilla, el cual se ha enviado a través de correo electrónico y también ha sido publicado en redes sociales, tales como Facebook® y LinkedIn®, abarcando a un número importante de encuestados.

El cuestionario tiene preguntas específicas acerca del sector en el que el encuestado se desempeña laboralmente, así como el tamaño de su empresa y su nivel jerárquico dentro de la organización.

Además, hace énfasis en los procesos de la administración de recursos humanos o gestión de personas, solicitando la opinión acerca de mejores prácticas de gestión del capital humano.

Finalmente, se cuestiona acerca de la percepción que tienen los encuestados acerca de la ventaja o ventajas competitivas que tienen sus empresas y qué elementos consideran más importantes dentro de dichas ventajas.

En conclusión, se espera calcular y obtener un factor de correlación entre cada una de las variables y cómo éste impacta positiva o negativamente en la generación de una ventaja competitiva sostenible en las grandes empresas en México.

1.7. Viabilidad del estudio

El sector empresarial mexicano ha tenido un desarrollo importante en las últimas dos décadas, en donde las empresas han incorporado a su 'Cadena de Valor' y, específicamente a las actividades de soporte, la aplicación de las etapas de la administración de los recursos humanos y paulatinamente, han identificado la importancia de evolucionar hacia la gestión de personas y poco a poco hacia la gestión de talentos y competencias.

En este sentido, existen múltiples estudios a nivel de comportamiento organizacional, tanto académico como profesional, que permiten tener acceso a información valiosa para desarrollar la investigación.

En la presente tesis se han utilizado, principalmente, fuentes de información electrónica contenida en páginas web de empresas consultoras en recursos humanos, así como resultados de investigaciones, informes profesionales de asesores externos, tesis académicas, libros teórico-prácticos, estudios publicados por distintas universidades y se ha realizado una encuesta mediante un cuestionario electrónico a profesionales de distintos sectores.

En este orden de ideas, se concluyó que la **investigación es viable**, considerando la experiencia y conocimientos previos en materia administrativa y gestión de equipos multiculturales y multidisciplinarios, así como la disponibilidad de recursos técnicos, financieros y de información.

1.8. Aspectos éticos

La presente investigación cuenta con la aprobación tácita de las personas encuestadas y no se recuperó su dirección de correo electrónico ni datos personales, por lo que se cumple con el Reglamento General de Protección de Datos (RGPD), con base en el Reglamento (UE) 2016/679 del Parlamento Europeo y del Consejo, publicado el 27 de abril de 2016. Además, no se trataron datos confidenciales o sensibles de las personas, sino que se utilizaron técnicas estadísticas de agregación de información para el análisis de los resultados.

Por otro lado, la presente investigación es totalmente original y desarrollado por su autor, por lo que no contiene párrafos copiados de otros estudios o material académico, ni es copia fiel de ningún otro estudio anterior, ya que se hacen las citas y referencias conforme al Formato APA (*American Psychological Association*), respetando la autoría del material consultado, ya sea en formato físico o electrónico.

CAPÍTULO II. DE LAS RELACIONES INDUSTRIALES A LA GESTIÓN DEL TALENTO

Capítulo II – De las relaciones industriales a la gestión del talento

2.1. Revolución Industrial

A lo largo del siglo XX, múltiples historiadores y economistas han estudiado el origen, evolución e impactos de la Revolución Industrial, la cual tuvo sus orígenes en la Inglaterra de finales del siglo XVIII y se expandió por los distintos países de Europa.

Durante siglos y hasta el inicio de la industrialización de las economías, los dueños de los latifundios o terratenientes tenían una total dependencia del factor humano para explotar las materias primas extraídas de las tierras que poseían. Es decir, por mucha extensión de tierras o propiedades de bienes agrícolas, ganaderos o mineros que tuviesen los dueños del capital, indefectiblemente dependían de contar con el uso de las potencialidades humanas físicas y mentales para obtener beneficios en la comercialización de su producción.

Las mejoras en condiciones de salubridad y alimentación permitieron que la población inglesa aumentara considerablemente a partir de mediados del siglo XVIII, lo que representó la necesidad de producir una mayor cantidad de bienes y servicios y, por ende, se generó una mayor demanda de mano de obra.

Los sectores del algodón, el hierro y la minería, fueron los primeros en experimentar la incorporación de las nuevas tecnologías que comenzaron a surgir como resultado de la mecanización de procesos de producción. Cabe destacar que las primeras máquinas en la industria del algodón utilizaban energía hidráulica en la fase de hilar

(máquinas de Richard Arkwright en 1769 y de Samuel Crompton en 1779), lo que permitía aumentar la velocidad en la producción de hilos. De este modo, en 1786 Edmund Cartwright creó un telar movido por energía hidráulica que ayudó a equilibrar la fase de hilado con la de tejido (Garnacho, 2018).

Posteriormente, James Watt presentó la máquina de vapor en 1769 que sería utilizada inicialmente en el sector minero y posteriormente en las etapas de manufactura del algodón (hilado y tejido), con lo que surgió una nueva necesidad en cuanto a proveer combustibles a dicha máquina de vapor, ya que el hecho de utilizar carbón vegetal implicaba un mayor coste de producción.

La minería incorporó tres avances innovadores para la época: la máquina de vapor, el uso de raíles de hierro y por supuesto el ferrocarril. En 1801 Richard Trevithick creó la primera locomotora que fue introducida en la siderurgia para transportar el mineral de hierro.

El sector del hierro incorporó la máquina de vapor sobre el año 1840 al utilizar perforadoras, fresadoras, trefiladoras y tornos. Esto motivó también un incremento en la demanda de hierro, aunado a la ampliación y construcción de la red ferroviaria.

Por otro lado, la innovación que representó la producción en masa de bienes y servicios no requería a personas formadas y cualificadas. De hecho, se estima que, a mitad del siglo XVIII, aproximadamente el 50% de la población inglesa era analfabeta, lo cual no implicó una limitante para que la mano de obra se incorporara también a la industria, ya que bastaba con desarrollar habilidades a partir del aprendizaje y la repetición, a efecto de realizar trabajos mecanicistas en los procesos de producción.

Como menciona Kemp, (1979), *“La industrialización implicaba un uso más productivo de los factores de producción, cosa que se obtenía en parte mediante la alteración de las proporciones de su aplicación, en parte mejorando su eficiencia y en parte mediante la introducción de nuevas técnicas”*. Es por ello que, para las últimas décadas del siglo XIX, la educación elemental de la población inglesa se viera mejorada de manera importante, ya que el desarrollo de aspectos administrativos en las empresas, el uso de herramientas como la máquina de escribir, el telégrafo o el teléfono, implicó que las personas estuviesen mejor capacitadas para su eficiente utilización.

La productividad se vio incrementada de manera importante debido al cambio estructural que sufrió la economía; es decir, cuando en la economía se experimenta un cambio estructural, implica el traslado de mano de obra desde el sector primario (agricultura, pesca o ganadería), al sector secundario (industria) y, desde ambos, al sector terciario (bienes y servicios) que implica la comercialización final al cliente (Escudero, 2009). Todo ello representó un cambio en la sociedad, en la economía, en los gobiernos y, en general, en la forma de producir y hacer negocios, lo cual ha ido evolucionando hasta llegar a la era digital y globalización que vivimos hoy en día.

2.1.1. Relaciones industriales

A partir de la industrialización de la producción, surgieron nuevos problemas que hasta el momento no se habían presentado, tales como la optimización de procesos, el uso eficiente de los recursos, la organización del trabajo, la incorporación de personas a las organizaciones, entre muchos otros, por lo que en este apartado nos centraremos específicamente en el aspecto del factor humano y su relación con la industria.

Durante la primera mitad del siglo XX, la industrialización se extendió por gran parte del mundo y surgió lo que se conoce como países desarrollados o industrializados, haciendo referencia a las economías más desarrolladas desde el punto de vista industrial. En dichos países se adoptaron estructuras organizacionales burocráticas, caracterizadas por su forma piramidal y la centralización del poder y la toma de decisiones. El modelo organizacional era mecanicista y se buscaba la especialización y departamentalización, basada en la visión sobre el pasado y con nulos cambios o los mismos muy sutiles y previsibles, por lo que se buscaba mantener el *statu quo* en las organizaciones.

Es precisamente en esta época cuando surge la Administración Científica promovida por Frederick Taylor, quien afirmaba que *“El principal propósito de la administración debiera consistir en asegurar el máximo de prosperidad al empleador, unido al máximo de prosperidad para cada empleado”*, situación que podríamos considerarla de utópica o poco realista, ya que ambos actores de la industria (patrón y trabajadores) han entrado en conflicto innumerables veces debido a que los intereses de uno se contraponen o no están alineados con los del otro.

De hecho, Taylor propuso los *Cuatro Principios Fundamentales* de la Administración Científica:

1. **Desarrolla** una ciencia que reemplaza los antiguos métodos empíricos, para cada elemento del trabajo del obrero.
2. **Selecciona** científicamente y luego instruye, enseña y forma al obrero.
3. **Coopera** cordialmente con los obreros para que todo el trabajo sea hecho de acuerdo con los principios científicos.

4. **Distribuye** equitativamente el trabajo y la responsabilidad entre la administración y los obreros.

Como se puede inferir, Taylor tenía una visión totalmente dirigida hacia la maximización de resultados desde el punto de vista administrativo, a partir de la organización de las actividades de los trabajadores como un sistema racional entre la persona y la máquina. Inclusive, Carro y Caló (2012) indican que Taylor ve al ser humano como *“un hombre común perezoso, inhábil, codicioso y brutal que tiende a hacer las cosas por comodidad, a simular que trabaja y hacer las tareas con lentitud, capaz de mejorar bajo el cambio de las condiciones del ambiente”*.

Por otro lado, también en la primera mitad del siglo XX, surge la obra de Henry Fayol a quien se le considera como el ‘Padre de la Administración Moderna’, ya que estableció el denominado *Proceso Administrativo* con las siguientes etapas:

- **“Prever** es escrutar el porvenir y confeccionar el programa de acción.
- **Organizar** es constituir el doble organismo, material y social, de la empresa.
- **Mandar** es dirigir el personal.
- **Coordinar** es ligar, unir y armonizar todos los actos y todos los esfuerzos.
- **Controlar** es vigilar para que todo suceda conforme a las reglas establecidas y las órdenes dadas” (Fayol, 1916).

Para Fayol, la estructura jerárquica de las empresas estaba conformada por obreros, capataces, jefes de taller, jefes de división, jefes de servicio y director; indica también que, si la empresa comprende varios establecimientos, la línea jerárquica termina con un director general.

Fayol por su parte propuso los siguientes principios de la administración:

- La división del trabajo.
- La autoridad.
- La disciplina.
- La unidad de mando,
- La unidad de dirección.
- La subordinación de los intereses particulares al interés general.
- La remuneración.
- La centralización.
- La jerarquía.
- El orden.
- La equidad.
- La estabilidad del personal.
- La iniciativa.
- La unión del personal.

Es verdad que Fayol incorpora en su obra el papel de los empleados, teniendo en cuenta la remuneración del personal, su estabilidad y la unión de éste. No obstante, en esa época era escasa la importancia que se le dio al rol de las personas y es precisamente cuando surge la necesidad de regular las relaciones entre los empleados y la organización, dando paso a las Relaciones Industriales.

Los cambios estructurales que sufrió la sociedad y la economía con la industrialización de los procesos dieron paso al surgimiento de la clase social trabajadora, diferenciándose claramente de la clase poseedora del capital; es decir, los empresarios o patrones, quienes en ese momento se guiaban especialmente por el desarrollo económico, la productividad, el progreso y la generación de riqueza. En

contraposición estaban los empleados u obreros, quienes ofrecían su fuerza laboral por bajos salarios, trabajos monótonos y riesgosos, jornadas prolongadas, una excesiva supervisión y en general, unas condiciones ínfimas de seguridad e higiene.

Como resultado de ello, surgen las Relaciones Industriales precisamente para regular las interacciones de orden social que surgieron entre patrones y empleados, buscando dar solución a diversos problemas que se fueron presentando con el paso del tiempo.

Es decir, las Relaciones Industriales se vincularon a la resolución de problemas laborales entre patrón y trabajadores, problemas tales como la revisión salarial, las negociaciones sindicales, la seguridad e higiene en el trabajo, las extensiones de jornada, las pagas extras, etc., aunque al trabajador se le seguía considerando como un factor más del proceso productivo, integrándolo habitualmente a las líneas de ensamblaje y producción en serie, sin darle el carácter de persona.

El primer modelo de Relaciones Industriales fue bipartito, en el que únicamente patrones y trabajadores formaban parte, pero en el que el empresario tenía una enorme ventaja, ya que era él quien establecía las condiciones de los contratos individuales de trabajo, las cuales solían ser favorables para la empresa y en detrimento para el trabajador.

En las décadas posteriores a la Segunda Guerra Mundial y tras los desastrosos resultados que ésta trajo, las Relaciones Industriales incorporaron a un tercer actor y plantearon un Modelo Tripartita: trabajadores (con su representación sindical), patrones (empresarios) y Gobierno (como ente regulador del trabajo). A partir de ese momento, el Estado comenzó a emitir regulación laboral y a proteger al trabajador y, en general, a la clase asalariada (Urquijo, 2001).

A partir de la década de los 70 del siglo pasado, la aparición de las nuevas tecnologías trajo consigo avances importantes en la automatización y, la electrónica, aportó muchísimo en los sectores de producción y servicios. No obstante, ello motivó también una clara diferenciación de la mano de obra, ya que la fuerza laboral se clasificó en obreros (personal poco cualificado) y empleados (personal con conocimientos técnicos y mayor cualificación), trayendo por supuesto nuevos problemas e inconvenientes por solucionar.

Las Relaciones Industriales en general, paulatinamente se fueron desarrollando para hacer frente a las distintas realidades sociales, económicas y tecnológicas de cada momento. Un factor común que siempre estuvo presente desde el inicio de la Revolución Industrial ha sido el factor humano y la búsqueda del estado de bienestar.

Resulta interesante cómo Lucena (1999) cita a Hyman (1975) e indica que éste, en su obra, introduce el planteamiento de que el propósito de las Relaciones Industriales es el control de la fuerza de trabajo, lo cual deja en claro que el modelo establecido implicaba un control sobre las personas, indicarles exactamente qué hacer, qué no hacer, cómo hacerlo, en qué momento hacerlo y, en definitiva, estar totalmente subordinados a las órdenes de quienes dependían jerárquicamente.

2.1.2. Aportaciones e impacto

Las Relaciones Industriales tuvieron una aportación sumamente relevante al establecer las bases para regular las relaciones obrero-patronales, lo que actualmente conocemos como Relaciones Laborales. En un inicio dichas relaciones se dieron sin una normativa laboral desarrollada y no se establecieron límites claros. De hecho, la visión inicial estaba centrada en un contexto febril inmediato que fue motivo de los primeros conflictos.

Con el avance de la industrialización, varios analistas, economistas e intelectuales, comenzaron a desarrollar teorías empresariales que derivarían en modelos más centrados en las personas. Elton Mayo y varios de sus colegas de la Universidad de Harvard, plantearon ideas relativas a la humanización del trabajo sin separar totalmente el desarrollo de la industria, el cual estaba vinculado con la eficiencia y productividad.

Fue también en esta etapa cuando la psicología industrial comenzó a tener importantes aportaciones en aspectos humanos como los estilos de liderazgo, el trabajo en equipo, las dinámicas grupales, la motivación, entre otros. Comenzó a desarrollarse el tema de las habilidades gerenciales o *management* para alcanzar un rendimiento adecuado respecto a la inversión del capital en la maquinaria, en conjunto con la inversión en las personas.

Como contrapeso al pensamiento de Frederick Taylor, surge una de las Teorías Contingentes o Situacionales en materia de liderazgo que fue propuesta por el Dr. Douglas McGregor, quien propuso dos conjuntos de supuestos en la administración, los cuales denominó *Teoría X* y *Teoría Y*. La primera plantea una visión negativa hacia las personas con un estilo autocrático, coercitivo e impositivo, esto debido a que, según esta visión, las personas por naturaleza son perezosas, holgazanas e irresponsables, lo que requiere de una supervisión y control exhaustivos. La segunda, tiene una visión de la administración más democrática, persuasiva y consultiva, toda vez que se tiene la idea de que las personas, así como disfrutan del ocio y del descanso, también les satisface el trabajo y las responsabilidades (Castaño, 2013).

Este tipo de pensamientos motivaron que, a pesar de que hubo avances significativos en la regulación laboral acerca de las relaciones entre los patrones y los trabajadores,

también tuvieron un impacto directo en los empleados, a quienes se les continuaba considerando un factor más dentro del proceso productivo y recibían un trato indiferente e insensible por parte de las empresas.

2.2. Administración de recursos humanos

La Era Industrial Neoclásica (entre 1950 y 1990) trajo consigo una importante evolución en cuanto a las relaciones humanas dentro de la administración. La teoría clásica de la administración propuestas por Fayol y Taylor fue sustituida por la teoría neoclásica, pasando de estructuras organizacionales rígidas, burocráticas y piramidales, hacia estructuras más flexibles, democráticas y matriciales.

Debido a que el mundo experimentó el enorme reto de recuperarse de los efectos de la Segunda Guerra Mundial y con los avances tecnológicos que fueron incorporados a la industria cada vez más rápido, era indispensable evolucionar la forma de organizar y administrar las empresas. Los cambios eran mucho más veloces y de mayor complejidad e impacto. Surgen aspectos como el dinamismo, la innovación y la competitividad, situaciones que hasta ese momento no habían representado un reto para los empresarios.

Se dejó atrás esa visión del pasado, basada en las tradiciones y se hizo énfasis en el presente, dejando atrás el conservadurismo y a mantener el *statu quo* dando paso a las nuevas ideas y formas de trabajo; es decir, nuevas formas de pensar y de hacer.

Y es precisamente en este punto cuando la vieja concepción de las Relaciones Industriales evolucionó y fue sustituida por una nueva forma de administrar la fuerza laboral, la cual recibió el nombre de Administración de Recursos Humanos.

Esto implicó que, tal como los recursos materiales, financieros o tecnológicos requieren ser administrados para obtener el máximo beneficio y rendimiento, del mismo modo el personal de las organizaciones requería ser administrado, lo que implicó la conformación de la Unidad de Recursos Humanos dentro de la estructura organizacional.

Se comenzó a tratar a las personas como recursos vivos e inteligentes y ya no como factores inertes de la producción (Chiavenato, 2009). Las personas cobraron un papel muy importante dentro de las empresas y se definieron procesos específicos que se desarrollaron para administrar la fuerza laboral.

Para Dessler (2015), *“La administración de recursos humanos se refiere a las prácticas y a las políticas necesarias para manejar los asuntos que tienen que ver con las relaciones personales de la función gerencial; en específico, se trata de reclutar, capacitar, evaluar, remunerar, y ofrecer un ambiente seguro, con un código de ética y trato justo para los empleados de la organización”*.

Por su parte, Flores (2014) cita a De Cenzo (2001) e indica que *“La administración de Recursos Humanos se define como las actividades esenciales de las personas para lograr los objetivos de la organización, consiste en contratar sus servicios, desarrollar sus habilidades y motivarlas para alcanzar altos niveles de desempeño, además de asegurarse de que siguen manteniendo su compromiso con la organización”*.

Snell, S. & Bohlander, G. (2013) indican que *“La administración de recursos humanos consiste en una amplia variedad de actividades, incluyendo el análisis del entorno competitivo de una empresa y el diseño de puestos de trabajo para que la estrategia de una empresa pueda ser implementada con éxito al vencer a la competencia”*.

Por último, deseo citar a Mondy (2010), quien establece que *“La administración de los recursos humanos (ARH) implica coordinar la participación de individuos para el logro de los objetivos organizacionales... Básicamente, todo administrador hace que se logren cosas a través de los esfuerzos de otros; esto requiere de una administración eficaz de los recursos humanos”*.

En resumen, podemos concluir que la Administración de Recursos Humanos no es un fin en sí mismo, sino que representa una serie de actividades y procesos que permiten obtener el máximo rendimiento, productividad y eficiencia del trabajo de las personas al interior de las organizaciones.

2.2.1. Incorporación a las organizaciones

El primero de los procesos de la Administración de Recursos Humanos, corresponde al de incorporar personas a la organización, el cual está conformado por dos subprocesos claramente definidos y en donde es necesario plantearse el siguiente cuestionamiento: *¿quién debe colaborar en la organización?*

Reclutamiento

Para González, Olivares, González y Ramos (2014), el reclutamiento es *“el proceso integrado por un conjunto de técnicas y procedimientos orientados a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización, plasmados en el perfil y descripción de puestos de la empresa”*. Dicho proceso da inicio cuando se buscan candidatos a través de las ofertas de empleo y concluye al momento de recibir las solicitudes o en la presentación de los candidatos.

El proceso de reclutamiento ha evolucionado conforme al avance tecnológico, identificando actualmente cuatro tipos:

- a) **Reclutamiento 1.0** → Se refiere al proceso tradicional en el que las empresas emiten ofertas de empleo mediante distintas fuentes y los candidatos se presentan personalmente en las instalaciones de la organización para presentar su *curriculum vitae*¹ para que sea examinado por el analista y verifique si cumple con los requisitos del puesto.
- b) **Reclutamiento 2.0** → A partir del uso comercial del Internet en 1989 y con la aparición de la *World Wide Web (www)*, las organizaciones se dieron a la tarea de desarrollar sus páginas web corporativas e incorporar en ellas el proceso de reclutamiento, lo que se conoce como *Social Recruiting* que implicó llegar a un mayor número de candidatos que tenían acceso a un computador personal y con conexión a internet. Esta herramienta también fue utilizada por las 'Agencias de Reclutamiento y Selección', las cuales son empresas especializadas para atraer y proponer candidatos a sus clientes (empresas demandantes de fuerza laboral).
- c) **Reclutamiento 3.0** → A partir del avance tecnológico y del desarrollo de los *Smartphones*, surgen las denominadas 'aplicaciones móviles' o *Apps* que son aprovechadas tanto por las organizaciones con fines comerciales e incluir el proceso de reclutamiento, como por parte de las 'Agencias de Reclutamiento y Selección'. A esta innovación se le conoce como *Mobile Recruiting* debido a que el canal está centrado en dispositivos móviles y ello permite lanzar ofertas de empleo que reciben los usuarios prácticamente en línea.
- d) **Reclutamiento 4.0** → La innovación y disrupción comercial buscan hoy en día generar una 'experiencia de usuario' al cliente (*UX – User Experience*), por lo que, en materia de reclutamiento, surge el denominado *Inbound Recruiting* que

¹ *Curriculum vitae*: Loc. lat.; literalmente 'carrera de la vida'. (RAE, 2023).

persigue generar dicha *UX* pero a los candidatos potenciales; es decir, se incorporan dinámicas integrativas para los candidatos que, aun cuando no sean seleccionados, se les genera un sentimiento de satisfacción por el trato recibido. Esta práctica puede implementarse en cualquiera de los tipos de reclutamiento descritos en los incisos precedentes.

Adicionalmente a los tipos de reclutamiento antes mencionados, se tiene una clasificación que resulta conveniente incluir:

- **Reclutamiento interno** → El cual está basado en buscar posibles candidatos al interior de las organizaciones; es decir, atraer personas que ya colaboran dentro de la empresa y que pueden ser idóneos candidatos para ocupar puestos vacantes.
- **Reclutamiento externo** → Cuando dentro de la organización no se identifican los perfiles requeridos, suele buscarse en el mercado externo de la organización y es cuando las empresas requieren atraer personas del exterior para iniciar su proceso de selección y así lograr una posible contratación.

Ninguno de estos dos tipos de reclutamiento es mejor que el otro, toda vez que cada uno tiene ventajas y desventajas que deberá tener en cuenta la organización, a fin de alinearlas con la estrategia corporativa.

Finalmente, es importante mencionar que existen distintas fuentes de reclutamiento, las cuales deben tenerse en cuenta al momento de decidir el mercado objetivo de potenciales candidatos:

- Carteles o anuncios en lugares públicos → Es una fuente de reclutamiento de muy bajo coste y que está focalizado para trabajo manual, mecanizado o de poca cualificación.
- Anuncios en diarios → Centrado principalmente en puestos operativos y con pocos requerimientos de cualificación.
- Anuncios en revistas especializadas → Es cuando se buscan perfiles muy específicos sobre alguna profesión en concreto.
- Agencias de reclutamiento → Cuando las empresas no cuentan con la infraestructura y recursos necesarios para ejecutar el proceso de reclutamiento y selección, suelen acudir a los servicios de agencias especializadas.
- Bolsas de trabajo en universidades, colegios y agrupaciones profesionales → Las empresas suelen firmar acuerdos con este tipo de organizaciones que les permite atraer perfiles con determinadas cualificaciones.
- Reclutamiento virtual → Esta fuente se ha masificado con el uso de las *Apps* de reclutamiento y redes sociales, tales como Facebook®, LinkedIn®, Infojobs®, Computrabajo®, entre muchas otras.
- Consulta al archivo interno → Las empresas suelen mantener un banco de datos con los currículums de candidatos que no fueron seleccionados, pero que se respaldan para futuras oportunidades.
- Recomendaciones por parte de personal interno → Se da cuando los candidatos son presentados o recomendados por personal interno de la organización, la cual resulta una de las fuentes de reclutamiento más potentes para cubrir los puestos vacantes.

Selección

El siguiente paso después de que se atrae a las personas a la organización, corresponde ejecutar el proceso de Selección, el cual, según Vallejo (2014), “es el proceso de escoger al mejor candidato para el puesto, bajo criterios de selección del perfil del puesto disponible”.

Cabe destacar que es imprescindible que previamente a los procesos de reclutamiento y selección, se hayan definido claramente los criterios para el puesto disponible, dentro de los que destacan: credenciales académicas, experiencia, certificaciones, conocimientos, habilidades, capacidades, etc.

En la práctica, se han definido los siguientes modelos de selección:

Modelo de Colocación Se da cuando se tiene una única vacante con un único candidato	Modelo de Selección Se presenta al momento de tener una única vacante con varios candidatos
Modelo de Clasificación Cuando existen varios candidatos para ocupar distintas vacantes	Modelo de Valor Agregado Se reclutan varios candidatos que ofrecen competencias de valor

Tabla 1. Modelos de Colocación (adaptación de Vallejo, 2016)

Para ejecutar exitosamente el proceso de selección, el aporte de la psicología organizacional ha sido muy relevante, por lo que se han desarrollado una serie de técnicas que se aplican con el objetivo de escoger al candidato que cubre el mayor número de requerimientos establecidos en el puesto vacante

1. **Entrevistas** → Es una de las técnicas más utilizadas y no sólo en el proceso de selección, sino en general en varios procesos de la Administración de Recursos

Humanos. La entrevista implica un proceso de comunicación en donde la empresa necesita conocer más a detalle al candidato. Asimismo, el candidato expone sus dudas acerca de la organización y del puesto. A través de la entrevista el candidato da a conocer detalles que no están contenidos en su *curriculum vitae* (CV) y la empresa comparte con el candidato detalles del puesto vacante para su conocimiento.

Se aplican principalmente dos tipos de entrevistas:

- Entrevista dirigida → La cual tiene un cuestionario o *script* establecido que permite seguir una ruta previamente definida. Habitualmente se utiliza en la entrevista de tamización por parte del analista de reclutamiento y selección.
- Entrevista libre → Es aquella que no tiene una ruta definida y que va surgiendo conforme la charla lo permite, a partir de la apertura y comunicación por parte del candidato. Suele aplicarse en la entrevista de fondo por parte del responsable del puesto vacante.

2. Pruebas de conocimientos → Se han desarrollado múltiples tipos de pruebas de conocimientos y/o habilidades en función a la forma de aplicación, de su organización, de su extensión, etc., por lo que es importante tener presente que habitualmente se aplican pruebas generales y específicas para puestos operativos o de supervisión, en tanto que para puestos de mandos medios (*Middle Management*) y puestos directivos (*Top Management*), se aplican otro tipo de pruebas respecto a las denominadas habilidades blandas o *soft skills*. En general, este tipo de pruebas intentan medir el nivel de conocimientos técnicos, habilidades específicas o capacidades concretas que tiene el candidato para el puesto vacante.

3. Pruebas psicológicas → Este tipo de pruebas se aplican para identificar actitudes o comportamientos y aptitudes que potencialmente presentaría el candidato en determinadas situaciones estandarizadas. Los resultados que se obtienen de cada candidato son comparados con muestras representativas previamente estudiadas, a fin de establecer una medida estadística que permita dar validez y precisión a la prueba. El objetivo final de este tipo de pruebas es prever el comportamiento del candidato en ciertos momentos al desempeñar el puesto de trabajo.
4. Pruebas de personalidad → Las pruebas de personalidad permiten revelar algunos aspectos superficiales de la personalidad de los candidatos, entendida que ésta *“representa el perfil general o la combinación de atributos psicológicos estables que captan la naturaleza única de una persona”* (Hellriegel y Slocum, 2009). Existen múltiples pruebas de personalidad que pueden clasificarse en expresivas, proyectivas y de inventarios. El principal objetivo de este tipo de pruebas es identificar ciertos rasgos de la personalidad del candidato, tales como su gestión emocional, sus intereses, sus gustos o disgustos, sus motivaciones, sus frustraciones, etc., a fin de prever comportamientos o actitudes que pudiese presentar el candidato en su puesto de trabajo, por lo que es taxativo que siempre sean aplicados por un profesional de la Psicología.
5. Técnicas de simulación → Este tipo de técnicas dejan a un lado el aspecto teórico e intentan, en la medida de lo posible, recrear un ambiente lo más real posible del desempeño de un puesto de trabajo. Se deja el análisis individual y se busca más la interacción colectiva, permitiendo que el candidato se desenvuelva en un contexto lo más cercano a la realidad. En el *role playing*, por ejemplo, el candidato ‘actúa’ en una situación que se le presentaría en el día a

día de su puesto de trabajo, permitiendo al analista de Reclutamiento y Selección, identificar sus actitudes y comportamientos que permitirán tomar una decisión (o no) de contratación. Existe también lo que se conoce como psicodrama, en donde varios candidatos asumen un papel en concreto y se desenvuelven según el rol asignado. Del mismo modo, permite identificar las fortalezas y áreas de mejora de los candidatos, brindando información valiosa para la toma de decisiones en cuanto a la posible contratación.

Como resultado de las técnicas antes descritas, habitualmente el analista de reclutamiento y selección escoge al o a los candidatos potencialmente contratables, a fin de que el responsable del puesto vacante tome la decisión de a qué persona incorporará a la empresa.

2.2.2. Organización del trabajo

Siguiendo un orden cronológico del proceso, el cual no necesariamente se ejecuta en este orden, posterior a la integración de personas a la empresa, es necesario preguntarse: *¿qué deben o deberían hacer las personas que hemos integrado a la organización?*

En este punto es de capital importancia conocer cómo está estructurada la organización, cómo se ha definido su modelo de negocio y su cadena de valor, a fin de llevar a cabo un análisis y descripción de puestos de trabajo, los cuales deberán contribuir a la adecuada ejecución de las tareas definidas.

El **análisis de puestos de trabajo** es el proceso que determina, mediante la observación y el estudio pormenorizado de la cadena de valor de la empresa, los elementos que componen un puesto de trabajo específico, tales como la

responsabilidad, la capacidad, los conocimientos técnicos y los requisitos físicos y mentales que se requiere para desempeñar el puesto, así como los esfuerzos y riesgos que conlleva y las condiciones ambientales en las que se desenvuelve.

Para llevar a cabo un adecuado análisis del puesto de trabajo, es necesario realizar una descripción totalmente clara, concreta, analítica o lo más completa posible de las actividades que deberán ejecutarse en cada puesto.

Además, se deben detallar los requerimientos físicos y mentales que deberá cumplir el candidato, así como su preparación académica, certificaciones y experiencias previas que deberá demostrar para evitar riesgos o incumplimientos de la normativa aplicable.

Cabe resaltar que también deben identificarse y describirse las condiciones físicas, ambientales y psicológicas que se impondrán al candidato, con la finalidad de evitar ponerlo en riesgo al momento de desempeñar sus funciones.

Es relevante incluir información complementaria que enriquezca el análisis y dé un mayor detalle que deba estar del conocimiento tanto de la empresa como del candidato.

Como resultado del análisis de puestos, la siguiente etapa consiste en el **diseño de puestos de trabajo**, toda vez que las actividades van evolucionando y deben adaptarse a las necesidades operativas que se presentan en la organización, de tal forma que ésta pueda atender los requerimientos y expectativas de sus clientes.

En el diseño de puestos de trabajo se deciden qué actividades deben ejecutarse en cada puesto y qué nivel de autoridad y responsabilidad tendrá cada uno. En este

punto es cuando se establecen ciertos parámetros de autonomía y de especialización que son requeridos a los candidatos elegidos para desempeñar el puesto.

La descripción del puesto de trabajo debe contener los siguientes apartados:

- Denominación del puesto → Se refiere el nombre formal del puesto dentro de la estructura organizativa.
- Contenido del puesto → Se incluyen todas las actividades que se realizarán en el puesto, se incorporan las obligaciones y responsabilidades de éste.
- Requisitos del puesto → Se refiere a las características que debe cumplir el candidato del puesto y están relacionadas con la formación académica, experiencia, conocimientos específicos, habilidades y capacidades, etc.
- Contexto del puesto → Se debe describir el entorno interno y/o externo en el cual se va a desempeñar el puesto. Si se realizará en una oficina, una consulta, en una planta industrial, al aire libre, etc.

2.2.3. Retribución por el trabajo

Posterior a la atracción, contratación y organización de las personas en sus puestos de trabajo, corresponde preguntarse: *¿cómo recompensar por el esfuerzo y trabajo de las personas?*

Las personas prestan sus servicios a las empresas para recibir como contraprestación cierta remuneración económica (salario), la cual habitualmente es revisada anualmente para determinar el incremento aplicable conforme a los contratos colectivos o individuales de trabajo.

En México, la ley Federal del Trabajo establece lo siguiente en su Capítulo V - Salario:

- **Art. 82.-** Salario es la retribución que debe pagar el patrón al trabajador por su trabajo.
- **Art. 83.-** El salario puede fijarse por unidad de tiempo, por unidad de obra, por comisión, a precio alzado o de cualquier otra manera.
- **Art. 84.-** El salario se integra con los pagos hechos en efectivo por cuota diaria, gratificaciones, percepciones, habitación, primas, comisiones, prestaciones en especie y cualquier otra cantidad o prestación que se entregue al trabajador por su trabajo.

Por su parte, en el Reino de España se establece en la Ley del Estatuto de los Trabajadores en la Sección 4ª Salarios y garantías salariales lo siguiente:

- **Artículo 26.** Del salario.

1. Se considerará salario la totalidad de las percepciones económicas de los trabajadores, en dinero o en especie, por la prestación profesional de los servicios laborales por cuenta ajena, ya retribuyan el trabajo efectivo, cualquiera que sea la forma de remuneración, o los periodos de descanso computables como de trabajo.

...

2. No tendrán la consideración de salario las cantidades percibidas por el trabajador en concepto de indemnizaciones o suplidos por los gastos realizados como consecuencia de su actividad laboral, las prestaciones e indemnizaciones de la Seguridad Social y las indemnizaciones correspondientes a traslados, suspensiones o despidos.

Como se puede observar, de manera general a las personas se les retribuye de manera económica por su esfuerzo y aportación, estableciéndose una retribución fija por sus servicios, la cual deberá cumplir a cabalidad la normativa laboral correspondiente.

Por otro lado, en algunas empresas se establece una compensación económica variable que está directamente vinculada con la consecución de objetivos estratégicos, por lo que dicha compensación no está comprometida con los trabajadores.

Para calcular y asignar la compensación variable, es necesario realizar una evaluación del desempeño, la cual es una actividad clave *“consistente en un procedimiento que pretende valorar, de la forma más sistemática y objetiva posible, el rendimiento o desempeño de los empleados en la organización”* (Cuesta, 2014).

Y surge una pregunta de reflexión importante: *¿qué se debe medir?* Por lo tanto, es recomendable medir los siguientes elementos:

- Resultados → Los resultados están totalmente supeditados a los objetivos estratégicos colectivos e individuales que se hayan establecido, por lo que ese será el parámetro para saber si los resultados obtenidos cumplen las expectativas definidas.
- Desempeño → Este se refiere a la actuación o *performance* que ha presentado el empleado tanto a nivel individual como colectivo, a partir de ciertas escalas de medición predefinidas.
- Competencias → En necesario medir qué tan competente es cada colaborador al momento de desempeñar sus funciones.

- Factores críticos → Cada puesto de trabajo debe tener definidos algunos factores críticos que pueden representar el éxito del puesto.

Ahora bien, *¿para qué evaluar el desempeño?* Y la respuesta es que no sólo se efectúa para definir la citada retribución variable, sino que la evaluación del desempeño aporta información muy valiosa para:

- Asignar recompensas → Es la base para asignar promociones, incrementos salariales, bonos de productividad, etc.
- Retroalimentación → Permite conocer cómo es la actuación de las personas para establecer una cultura de mejora continua.
- Desarrollo → Brinda la pauta para que las personas se desarrollen al interior de las organizaciones.
- Relaciones → Es una herramienta que, bien aplicada, mejora las relaciones interpersonales y organizacionales.
- Percepción → Permite compartir la percepción que se tiene respecto a la actuación de los demás.
- Potencial de desarrollo → Sirve para identificar el potencial en las personas.
- Asesoría → Con los resultados de la evaluación, permite brindar asesoría a las personas en cuando a su carrera profesional.
- Toma de decisiones → Brinda el fundamento para decidir acerca de promociones, incrementos y despidos de la empresa.

A lo largo de los años, se han desarrollado múltiples modelos de evaluación del desempeño, por lo que a continuación se describen los que actualmente tienen mayor presencia en las grandes empresas en México:

- Escalas gráficas → Modelo que incorpora los elementos o factores de desempeño a evaluar en cada puesto, tales como calidad, producción, creatividad, responsabilidad, colaboración, comunicación, liderazgo, etc., asignando escalas cuantitativas o cualitativas de consecución, que pueden ser numéricas (escala del 1 al 10) o valorativas (excelente, bueno, normal, regular, deficiente) en función al desempeño esperado en cada puesto de trabajo. En este modelo, al empleado lo evalúa el supervisor directo y se le valora en cada elemento o factor, el cual tiene un ponderador y éste se vincula con la escala asignada, obteniendo una evaluación final del desempeño que puede estar definida en puntaje o porcentaje.
- Evaluación 180° → Representa una evolución del modelo anterior, ya que se aplica la misma metodología de escalas gráficas (elementos a valorar y escalas por asignar), con la variante de que no únicamente se evalúa al empleado por parte del supervisor directo, sino que se incluyen a otros supervisores y compañeros del evaluado.
- Evaluación 360° → Este modelo es la segunda derivada del modelo de escalas gráficas, ya que aplica los mismos principios de valoración (elementos o factores y escalas cuantitativas o cualitativas), con la variante de que ahora el empleado se autoevalúa, además de que es evaluado por su supervisor, sus compañeros de unidad, compañeros de otras áreas, colaboradores, clientes internos y externos y, en general, por las personas que están relacionadas con el desempeño de su puesto.
- Evaluación participativa por objetivos → En este modelo, a diferencia de los precedentes, los objetivos no son asignados arbitrariamente por la unidad o el supervisor, sino que el empleado tiene la capacidad de definir conjuntamente

con su supervisor, los objetivos que le serán asignados para el periodo de evaluación. En este modelo suelen valorarse específicamente los objetivos establecidos de manera colaborativa.

- 9 Box → Este modelo ha cobrado mucha relevancia en los últimos años, debido a que es una mezcla de la Evaluación 360° e incorpora un elemento importantísimo en cuanto a las personas, el cual se refiere a su potencial, el cual es valorado únicamente por parte del supervisor y se refiere a que éste, a partir de la experiencia, las competencias y el compromiso del colaborador, debe valorar la posibilidad de que el empleado pueda desempeñar funciones de mayor nivel de responsabilidad dentro de su actual área o fuera de ella. Como resultado de esta evaluación, al empleado se le coloca en una de las nueve casillas de una matriz que tiene la intersección entre el desempeño y el potencial, asignándole una valoración final de desempeño bajo, medio y alto, así como una valoración final de potencial de bajo, medio y alto.

Como paso final de este proceso de retribución por el trabajo, se requiere trazar un plan de acción, en función a la evaluación obtenida:

- Evaluación favorable → Retribución variable a través de una compensación económica, compensación en especie, incremento salarial, promoción de puesto, etc.
- Evaluación desfavorable → Establecer programas de capacitación, rotación de puestos o cambio de área, separación de la empresa.

2.2.4. Desarrollo y crecimiento

A partir de que se haya atraído, seleccionado y contratado a los mejores candidatos, los cuales hayan sido asignados a sus puestos de trabajo y hayan realizado sus

actividades, siendo retribuido su esfuerzo y evaluado su desempeño, ahora corresponde plantearse el siguiente cuestionamiento: *¿cómo quieren desarrollarse las personas?*

Y cabe hacer una puntualización, ya que no se trata de “cómo quiere la empresa desarrollar a sus empleados”, debido a que no nos encontramos en el ámbito de las Relaciones Industriales, sino que ahora se plantea la cuestión de cómo las personas desean crecer y desarrollarse al interior de las organizaciones.

Para ello, debemos tener claro que a pesar de que los empleados que forman parte de la organización ya cuentan con un bagaje de conocimientos, es necesario mantener un constante aprendizaje, que se entiende como *“un cambio más o menos permanente en el conocimiento o en una conducta observable que se deriva de una práctica o experiencia”* (Hellriegel & Slocum, 2009), el cual siempre aporta valor tanto a las personas como a la empresa.

De hecho, los procesos de desarrollo de personas deben contener los siguientes elementos fundamentales: la capacitación o formación, el desarrollo de personas y el desarrollo organizacional.

En este sentido, Chiavenato (2009) menciona que *“la capacitación es un medio que desarrolla las competencias de las personas para que puedan ser más productivas, creativas e innovadoras, a efecto de que contribuyan mejor a los objetivos organizacionales y se vuelvan cada vez más valiosas”*, lo que implica que mientras más y mejor formadas estén las personas, aportarán más valor tanto a ellas mismas como a las empresas.

Pero el proceso de formación o capacitación no es espontáneo, sino que debe llevar un proceso para obtener los mejores resultados:

1. Inventario de necesidades de capacitación → Es indispensable hacer un análisis exhaustivo de los conocimientos y competencias que requieren los empleados para cumplir con los objetivos estratégicos de la organización y, en caso de identificar deficiencias, debe establecerse el inventario de necesidades de formación que incluya un diagnóstico inicial de la situación.
2. Diseño del programa de capacitación → Con base en el inventario de necesidades, se requiere diseñar un programa en el corto plazo que acometa acciones formativas que solventen las deficiencias detectadas. En dicho programa debe explicitarse a para qué se capacitará (objetivos estratégicos del plan de formación), quién se capacitará (si a toda la organización o a un colectivo en concreto), cómo se capacitará (se definen las técnicas y herramientas pedagógicas para impartir la formación), en qué se capacitará (incluyen los contenidos de los temas por abordar), dónde se capacitará (se define si será una formación presencial, online o híbrida) y cuándo se capacitará (se establece un calendario específico y se define si la formación será periódica o puntual).
3. Ejecución de la capacitación → Implica la conducción y aplicación del programa de formación, la cual puede estar a cargo del Departamento de Formación al interior de la unidad de Recursos Humanos o, en su caso, se contratan los servicios de terceros para la impartición (colegios profesionales, universidades, empresas de capacitación, escuelas de negocios, formadores independientes, etc.). También puede ser que la impartición de la formación esté a cargo de personal interno de la empresa, que cuente con experiencia y sólidos conocimientos que permitan cubrir los objetivos del programa.

4. Evaluación de la capacitación → Este paso es crucial para alcanzar el éxito en el proceso formativo, ya que se trata de evaluar no solo cómo ha sido la ejecución del programa de capacitación, sino que lo realmente relevante es valorar el impacto que tiene la formación en los empleados y el desempeño de sus puestos:

- Mínimo impacto | Reacción de aprendiz → El participante experimenta satisfacción por la experiencia y mejora su actitud en su desempeño.
- Bajo impacto | Aprendizaje → El participante adquiere conocimientos y desarrolla habilidades, pero no las pone en práctica.
- Regular impacto | Desempeño → El participante incorpora cambios en su comportamiento dentro de su puesto de trabajo.
- Medio impacto | Resultados → El participante mejora el desempeño del puesto y aporta a la cadena de valor, dando mejores resultados.
- Alto impacto | Inversión → El participante produce beneficios reales y tangibles para la empresa, lo que compensa la inversión realizada.

Se debe tener presente también que, al ejecutar el programa de capacitación, se realice una evaluación de la disposición de los empleados, ya que, desafortunadamente, no todas las personas presentan el mismo interés de participar en los programas formativos. En la práctica, se han identificado los siguientes perfiles de los participantes en cursos de capacitación:

- Turista → Se refiere a aquel participante que disfruta de la experiencia al no presentarse a sus actividades laborales y que, además, la organización le cubre sus gastos de traslado, alimentación y hospedaje, según aplique. No obstante,

la verdadera disposición e interés por aprender y adquirir conocimientos es mínima.

- Secuestrado → Es aquel profesional que participa en la capacitación porque su supervisor lo 'ha obligado', es quien dice "*habiendo tanto trabajo y mi jefe me manda a este curso*". Suele no estar atento a la formación, habitualmente se ausenta de las sesiones y ocupa la mayor parte del tiempo en atender correos o responder llamadas. Su interés y disposición por aprender es prácticamente nula.
- Estudiante → Son aquellas personas que demuestran un interés genuino por aprender y desarrollarse. No solo disfrutan de la experiencia, sino que la actividad realmente les aporta valor a nivel personal y profesional. Son los empleados que siempre cumplen con su programa de formación interno y que además buscan opciones de capacitación por su cuenta.

Adicionalmente, a partir del proceso de capacitación se identifica la etapa de crecimiento o desarrollo de personas, la cual no está fundamentada en el presente, sino que tiene una visión futura; es decir, se enfoca en los conocimientos que adquirirán las personas, las habilidades que perfeccionarán o los puestos que ocuparán más adelante, lo que en principio debería permitirles definir su Plan de Carrera.

Teniendo en cuenta el puesto actual que cada empleado desempeña en su empresa, existen algunas técnicas que ayudan al desarrollo de las personas: rotación de puestos dentro del mismo departamento, puestos de asesoría para nuevas incorporaciones, cobertura de puestos por bajas temporales (enfermedad, maternidad o paternidad), ejecución e implantación de proyectos, participación en comités o

grupos decisorios, coaching individual y de equipos, estudios de postgrado fuera de la empresa, entre otros.

Por otro lado, visualizando las distintas posibilidades de crecimiento que se puedan presentar dentro de la organización, se cuenta principalmente con técnicas como el *mentoring* o las asesorías, que permiten a las personas plantearse distintos caminos de crecimiento, en función a sus objetivos y motivaciones personales y profesionales.

2.2.5. Retención de personas

Un cuestionamiento que en los últimos años ha generado enorme preocupación en las empresas es: *¿qué hacer para conservar a las personas en el trabajo?* Y este punto tiene muchas aristas que podrían ser desarrolladas, por lo que en este apartado nos centraremos en qué estrategias se pueden desarrollar para disminuir el índice de la rotación del personal.

Es importante tener en cuenta que en los últimos años y, principalmente en el colectivo generacional *millennia*², la rotación de personal se ha incrementado de manera importante debido, principalmente, a que las organizaciones no han sido capaces de entender las necesidades e intereses de este grupo de personas.

En la década de los 90, el proceso de reclutamiento y selección tenía muy claro el objetivo de atraer candidatos ‘estables’, lo que significaba que las personas debían haber estado en su anterior empleo por lo menos de tres a cinco años. En caso contrario, se tenía la falsa idea que no compensaba contratar a alguien para que en dos o tres años se fuera de la empresa.

² *Millennials: Jóvenes nacidos a partir de los 80 son una generación digital, hiperconectada y con altos valores sociales y éticos. Fuente: <https://www.bbva.com/es/quienes-millennials-generacion-unica/>*

Hoy en día, afortunadamente, ese pensamiento se ha superado y se analiza la permanencia de las personas en las organizaciones desde otra perspectiva, ya que cuando el cambio de empresa de alguna persona ha sido constante, pero ello le ha representado un crecimiento o desarrollo, se percibe que el empleado tiene deseos de superación, por lo que entonces surge el verdadero reto de retenerlo y evitar que se vaya.

En este punto las empresas han desarrollado múltiples programas centrados en las personas que derivan en un mayor compromiso y motivación por parte de los empleados, favoreciendo así, la disminución del índice de rotación:

- Programa de reconocimiento → A través de los mecanismos de comunicación interna, se hace un reconocimiento público a los empleados que mejor desempeño han tenido o quienes viven los valores corporativos en su día a día y materializándolos en sus puestos de trabajo.
- Programas de salud física y emocional → Son programas de ayuda para cuidar la salud integral del personal; es decir, se busca mejorar el aspecto físico, psicológico y emocional, a través de ponencias, líneas anónimas de apoyo y soporte, etc.
- Programas de activación física → Con la finalidad de luchar contra la vida sedentaria, se establecen convenios con centros deportivos a fin de otorgar descuentos atractivos para los empleados, de tal forma que incorporen en sus hábitos el deporte y la actividad física.
- Programas de movilidad → Son programas en donde los empleados tienen la posibilidad de colaborar temporalmente en otras geografías u otras localidades distintas a su domicilio, lo que les permite conocer nuevas personas, otras

formas de trabajo, adquirir nuevas experiencias y aportar sus conocimientos a sus compañeros de otras ciudades. En estos programas la organización suele cubrir los gastos de traslado, hospedaje y manutención de los empleados.

Dependiendo del sector de cada organización, de su tamaño y ubicación geográfica, los programas para retener a las personas pueden ser múltiples y muy variados, pero lo que es una realidad, es que hoy por hoy las organizaciones están ocupadas (y no preocupadas) por evitar la denominada fuga de talentos.

2.2.6. Conocimiento de las personas

El último proceso de la Administración de Recursos Humanos requiere hacer un ejercicio reflexivo al interior de la organización y plantearse la siguiente pregunta: *¿cómo saber realmente quiénes son y qué hacen las personas que colaboran en la organización?*

Y la pregunta no es trivial, ya que la organización normalmente conoce al profesional que colabora en su interior, pero realmente no conoce a la persona con la que tiene relación incluso por años.

Chiavenato (2009) define este sexto proceso como *“supervisar o auditar a las personas”*, pero dándole un significado particular a estos verbos, toda vez que el autor los relaciona con seguir, acompañar, orientar y mantener el comportamiento de las personas según ciertos límites de variación.

Cabe destacar que no debe darse un sentido de control o fiscalización a este proceso, ya que el objetivo último es conocer lo más posible de las personas, respetando siempre su derecho a la privacidad e intimidad.

Las organizaciones establecen sistemas administrativos en donde recaban datos relevantes del comportamiento de las personas bajo un estilo democrático y participativo, toda vez que, al existir un número ingente de datos, es posible llevar a cabo una analítica de datos que brinde información valiosa en cuanto a las actividades de las personas dentro de la organización.

2.3. Gestión de personas

Tal como se ha ido explicando en los apartados precedentes, a partir de la Revolución Industrial del siglo XIX surgió la necesidad de organizar y mediar en las relaciones entre las empresas y sus trabajadores, por lo que surgieron en su momento las Relaciones Industriales y más adelante se evolucionó hacia la Administración de Recursos Humanos.

No obstante, debido al avance tecnológico y que a partir de 1990 se da inicio con la denominada era de la información (Chiavenato, 2009), además de la popularización del uso del Internet como medio de comunicación y transmisión de datos, es que se continúa evolucionando y surge la nueva corriente de Gestión de Personas.

Los cambios son sutiles, pero de gran impacto en las relaciones con los empleados. Ya no se ve a las personas como factores inertes de la producción como en las Relaciones Industriales, ni siquiera como recursos productivos según la Administración de Recursos Humanos, sino que ahora a las personas se les trata como seres humanos, únicos e irrepetibles.

2.3.1. Administración vs gestión

Según la Real Academia Española (2023), **administrar** es “*graduar o dosificar el uso de algo, para obtener mayor rendimiento de ello o para que produzca mejor efecto*”, pero esta definición es muy genérica, por lo que, atendiendo a autores expertos en la administración, se entiende que ésta es el “*Proceso de estructurar y utilizar conjuntos de recursos orientados hacia el logro de metas, para llevar a cabo las tareas en un entorno organizacional*” (Hitt, M. & Black, S. & Porter, L., 2006).

Esta visión implica que, dentro de la Administración de Recursos Humanos, se identifique a las personas precisamente como simples ‘recursos’ que se utilizan para desempeñar las funciones de la organización; es decir, continúan siendo un “eslabón más de la cadena productiva”.

Sin embargo, se tiene por otro lado la **gestión** que, según la Real Academia Española (2023), implica el “*ocuparse de la administración, organización y funcionamiento de una empresa, actividad económica u organismo*”. Por lo que se concluye que la gestión representa el hecho de llevar a cabo todo lo que sea necesario o conducente para alcanzar una meta, un objetivo o una empresa.

Y este ligero cambio de visión marca la diferencia, toda vez que la gestión tiene un mayor alcance que la administración, lo que se traduce en que sí se puede administrar sin gestionar, pero no se puede gestionar sin administrar.

Este pensamiento llevado a las personas es relevante, ya que, mediante la gestión, éstas reciben un trato individualizado y personalizado, han dejado de ser un recurso productivo y un número de registro más dentro del sistema administrativo, para ser identificados y tratados como seres humanos.

2.3.2. Rediseño de puestos de trabajo

El paso evolutivo de la administración a la gestión ha traído múltiples beneficios. Uno de ellos ha estado centrado en el rediseño de puestos de trabajo, ya que la actividad mental tiene un mayor posicionamiento y se hace hincapié en la creatividad y el pensamiento disruptivo, en buscar nuevas formas de trabajo menos repetitivas y mecanizadas para evolucionar al esfuerzo mental.

El desarrollo tecnológico también ha sido un elemento fundamental en este punto, ya que ello ha permitido que las personas adquieran más y mejores conocimientos técnicos y los pongan en práctica, mejorando cada vez más la productividad, eficacia y eficiencia en las organizaciones.

De hecho, ha habido puestos de trabajo que hace 30 años eran altamente demandados y que actualmente han desaparecido. En la década de los 90 del siglo pasado y con el avance de las ciencias computacionales, uno de los perfiles que buscaban las empresas era el de ‘capturista de datos’, ya que se requería de un esfuerzo físico importante y de desarrollar altas habilidades mecanizadas para incorporar datos a las bases informacionales.

Hoy en día, dicho perfil ya no se demanda o, mejor dicho, ha evolucionado a perfiles como el de ‘científico de datos’, el cual no requiere de un esfuerzo físico para imputar información en las bases de datos, sino que necesita un esfuerzo mental para analizar, entender e interpretar el significado de los datos que procesa con el uso del *Big Data*.

Otro cambio relevante en los perfiles requeridos lo hemos observado en los profesionales de la contabilidad, quienes históricamente se les conocía como

'tenedores de libros' haciendo referencia a los libros contables (libro mayor, libro diario, balanza de comprobación, etc.). En nuestros días, el registro contable se ha automatizado a través de múltiples sistemas o aplicaciones tanto locales como en la web y ello ha representado que los profesionales de la contabilidad evolucionen su perfil y ahora se conviertan en asesores contables, fiscales o financieros, sustituyendo el esfuerzo físico de registrar los eventos económicos de la empresa en los libros contables, por el esfuerzo mental que implica el análisis de los estados financieros.

2.3.3. Cambios en la compensación laboral

Otro elemento que ha sufrido cambios importantes a través de la gestión de personas se refiere a los distintos esquemas de compensación que se han diseñado para retribuir el esfuerzo y trabajo de las personas. La retribución económica, sin dejar de ser importante, se ha visto complementada con otros tipos de retribución en especie o dinámicas laborales que aportan valor a los empleados.

La compensación laboral también ha evolucionado y ha incorporado elementos no económicos que son importantes para los empleados. Tal es el caso de la flexibilidad en el horario de trabajo y el cambio de visión en el *'presencialismo'*, ya que en muchas organizaciones se está migrando del modelo de un hora fijo y cerrado, en donde las personas tienen la obligación de registrar su horario de entrada y salida de sus labores, por un modelo flexible y basado en la confianza en las personas, donde sí se registra el horario trabajado, pero sin la rigidez de horario o presencialidad.

Otro elemento que poco a poco va cobrando importancia corresponde al esquema de vacaciones, en donde las empresas buscan la manera de brindarle a sus empleados un mayor de días de descanso que las que obligatoriamente marca la normativa laboral. Por ejemplo, la ley Federal del Trabajo en México, establece en su Capítulo

IV. Vacaciones, artículo 76 lo siguiente: *“Las personas trabajadoras que tengan más de un año de servicios disfrutarán de un periodo anual de vacaciones pagadas, que en ningún caso podrá ser inferior a **doce días laborables**, y que aumentará en dos días laborables, hasta llegar a veinte, por cada año subsecuente de servicios”*.

Como se puede observar, el número mínimo de días de vacaciones es de 12 días laborables, así es que las empresas buscan que, a través de sus contratos colectivos e individuales de trabajo, se otorguen un mayor número de días de vacaciones que oscilan entre los 15 y 20 días laborales.

2.3.4. Carrera profesional

Un elemento más que afortunadamente ha evolucionado positivamente es el aspecto de la formación y capacitación de las personas, ya que ahora no se busca únicamente que las personas adquieran más conocimientos o desarrollen habilidades para hacer mejor su trabajo, sino que se tiene la expectativa de que cada empleado decida sobre qué rama desea formarse, a fin de darle forma a su plan de carrera profesional.

Es cierto que existe formación obligatoria que deben cumplir los empleados y por normativa se debe cubrir tal requisito. No obstante, en el ámbito de la formación opcional, las empresas están desarrollando modelos vanguardistas de capacitación que incluyen sesiones presenciales, cursos online y formación híbrida, lo cual ha resultado de mucho interés para las personas, ya que les permite organizar mejor su tiempo y alcanzar la conciliación laboral y familiar.

De hecho, tanto empleados como empresa deben tener especial atención en vigilar y respetar los horarios de la formación y capacitación, ya que la Ley Federal del Trabajo en México establece en su Capítulo III Bis. De la Productividad, Formación y

Capacitación de los Trabajadores, en su artículo 153-A, quinto párrafo que *“La capacitación o adiestramiento a que se refiere este artículo y demás relativos, deberá impartirse al trabajador durante las horas de su jornada de trabajo”*.

Por supuesto que existen excepciones y éstas deberán estar justificadas y documentadas, pudiendo recibir los empleados, capacitación fuera del horario laboral y/o de las instalaciones de la empresa, siempre que exista un mutuo acuerdo entre empleados y empresa.

En este orden de ideas, el cambio relevante en este rubro está centrado en que las personas se están formando y capacitando no únicamente para desempeñar de mejor manera sus puestos de trabajo, sino para enriquecer sus perfiles profesionales y que sean más valiosos para su organización, lo cual deriva en que cada persona pueda definir y darle forma a su plan de carrera profesional, sin que exista limitaciones por parte de la organización.

2.3.5. Motivación y compromiso

Dos elementos que han sido ampliamente estudiados por décadas en el ámbito organizacional corresponden a la motivación y el compromiso que muestran las personas al desempeñar sus puestos de trabajo. Ahora, a través de la gestión de personas, ambos elementos recobran muchísima importancia tanto a nivel individual como colectivo.

Por su parte Peña, Morales y Macías (2011) citan a Carrillo (2001) diciendo que *“Un motivo es aquello que determina o condiciona a una persona para actuar en cierta dirección y sentido; es la causa sobre la que descansa la motivación y se dirige hacia una o más metas”*. A lo que la Real Academia Española (2023) establece que la

motivación es el “conjunto de factores internos o externos que determinan en parte las acciones de una persona”. Por su lado, Aguado (2019) menciona que “Impulsos, deseos, apetitos, necesidades o intereses son algunos de los términos que con más frecuencia empleamos al hablar de la motivación”.

En este sentido, podemos decir que “La motivación representa las fuerzas que operan sobre o en el interior de una persona y que provocan que se comporte de una manera específica para dirigirse hacia las metas” (Hellriegel y Slocum, 2012).

Y en este punto, los aspectos motivacionales han cambiado en las últimas décadas, ya que a las personas de los colectivos generacionales denominados *Baby Boomers*³ y *Generación X*⁴, la principal motivación era la económica, la generación de riqueza y el logro del éxito profesional, a costa de grandes sacrificios personales y familiares.

Actualmente, a través de la gestión de personas, se entiende que los elementos motivacionales en las nuevas generaciones (*Millennials* o *Centennials*⁵) han cambiado y se han incorporado factores motivacionales como la conciliación laboral y familiar, modelos de trabajo híbrido, códigos de vestimenta menos formales, mayor trabajo colaborativo, entre muchos otros, que tienen el mismo o, incluso, mayor valor para las personas más jóvenes.

Por otro lado, se tiene el término del ‘*compromiso*’, en donde la Real Academia Española (2023) indica que es una “*obligación contraída*” o bien, un “*acuerdo pactado entre distintas partes*”. Ambas definiciones son un tanto ambiguas respecto al ámbito

³ *Baby Boomers: Personas nacidas entre 1946 y 1964. Fuente: <https://ude.edu.uy/de-los-baby-boomers-a-los-centennials/>*

⁴ *Generación X. Personas nacidas entre 1965 y 1980. Fuente: <https://ude.edu.uy/de-los-baby-boomers-a-los-centennials/>*

⁵ *Centennials: Jóvenes nacidos a partir de 1997 hasta la actualidad. Fuente: <https://ude.edu.uy/de-los-baby-boomers-a-los-centennials/>*

organizacional, a lo que Madrigal (2017) cita a Arias Galicia y Belausteguigoitia (1999) e indica que el compromiso organizacional implica “*el deseo de permanencia por parte de los miembros de la organización*”; es decir, las personas pueden estar realmente comprometidas con su organización en cuanto a su permanencia y en realizar sus tareas del puesto de trabajo de la mejor manera, pero ello no significa que necesariamente estén motivadas.

Por lo tanto, la gestión de personas incorpora ambos elementos como son la motivación y el compromiso en sus modelos de ejecución, de tal forma que se logre una óptima vinculación de ambos factores y, de este modo, las personas logren en algún momento un elevado nivel de motivación y compromiso con sus organizaciones.

Estos factores hoy en día son altamente medidos y estudiados, por lo que consultoras como *Great Place To Work*® (GPTW), a través de los servicios que prestan a sus clientes, intentan medir el nivel de satisfacción de los empleados, el cual está vinculado con los aspectos motivacionales.

Como complemento a este punto existe la *Gallup*®, la cual es una consultora que también presta servicios a sus clientes e intenta medir el nivel de compromiso de los empleados, ya que se tiene la convicción de que los empleados más comprometidos son también los más satisfechos y motivados, situación que a título personal, pondría en tela de juicio.

2.4. Gestión del talento

El más reciente paso evolutivo en cuanto a las relaciones con los empleados corresponde a dar el paso de la gestión de personas a la gestión del talento, lo cual

es un brinco cualitativo sumamente relevante, ya que los empleados no son vistos sólo como seres humanos únicos e irrepetibles, sino que en esta etapa las personas son proveedores de competencias y talentos valiosos para las organizaciones.

El trato continúa siendo individualizado y personalizado, pero no se trata de gestionar a la persona en sí, ya que lo que se busca es gestionar los talentos que posee el individuo y las competencias que pueden aportar valor en su desempeño laboral.

Por supuesto que los esquemas de trabajo han cambiado y ahora ya no se busca solo el trabajo mental sino más bien el intelectual; es decir, ya no es que los empleados utilicen su mente en su trabajo, sino que apliquen su intelecto e ingenio para ser más innovadores, que apliquen un pensamiento disruptivo en la creación de nuevas ideas y conceptos que puedan derivar en nuevas líneas de negocio.

El trabajo individualizado también ha quedado atrás. Los mejores empleados no necesariamente son los que han desarrollado sólidas habilidades técnicas, sino que se refieren a aquellas personas que son capaces de trabajar colaborativamente, que brindan apoyo a sus compañeros y que buscan tener una participación activa y con mayor proactividad.

Por lo tanto, entendemos la gestión del talento como la actividad que *“agrega y construye talentos por medio de un conjunto integrado de procesos y que se ocupa de aumentar el capital humano de las organizaciones”* (Chiavenato, 2019).

2.4.1. Qué es el talento

La Real Academia Española (2023) define el talento como *“inteligencia || capacidad de entender”* y también indica que es *“aptitud || capacidad para el desempeño de algo”*. Destaco que en ambos conceptos lo relaciona con la ‘capacidad’.

Desde el punto de vista organizacional, se entiende el talento como aquellas características o cualidades que una persona posee y que se traducen en una serie de conocimientos, habilidades, destrezas y experiencias que le permiten el desempeño de un determinado puesto de trabajo.

Luna (2018) hace un análisis exhaustivo acerca de la gestión del talento y quiero resaltar cuando en uno de los niveles de análisis indica que el talento *“se relacionaría con el perfil competencial y el rol que es clave para la organización o que se requiere para trabajar en la organización, y se puede objetivar a través de las competencias de excelencia que marcan la diferencia en la organización”*.

2.4.2. Qué son las competencias

Las competencias también han sido estudiadas y analizadas desde distintas vertientes: educacional, pedagógica, psicológica, organizacional, etc., por lo que nos centraremos en el ámbito organizacional a efecto del desempeño de puestos de trabajo.

La Real Academia Española (2023) menciona que la competencia se refiere a la *“Pericia, aptitud o idoneidad para hacer algo o intervenir en un asunto determinado”*. Por su lado Hellriegel y Slocum (2009) mencionan que *“Una competencia es un conglomerado interrelacionado de conocimiento, habilidades y capacidades que necesita una persona para ser efectiva”*. Finalmente, McClelland (1973) indicó que una competencia es *“aquello que realmente causa un rendimiento superior en el trabajo”*.

Para el Consejo de Normalización y Certificación de Competencia Laboral (CONOCER) en México, una competencia es *“la capacidad productiva de un*

individuo, que se define y mide en términos de desempeño en un determinado contexto laboral y no solo de conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes; éstas son necesarias, pero no suficientes por sí mismas para un desempeño efectivo”.

Para la Organización Internacional del Trabajo (OTI), las competencias son *“los conocimientos, las aptitudes profesionales y los conocimientos técnicos especializados que se aplican y dominan en un contexto específico”.*

A continuación, se expone el Modelo de Elementos Competenciales propuesto por Olaz (2011):

- **Conocimientos**

Los conocimientos se adquieren por las personas, tanto oficiales como no oficiales, y los cuales contienen un componente teórico (lo que es o debe ser) junto con otro práctico (lo que se hace o se debe hacer), lo cual deriva en una evaluación cuantitativa que mide el grado en que los conocimientos han sido asimilados y aprendidos por las personas.

- **Capacidades**

Las capacidades están relacionadas con las características naturales e innatas de las personas; es decir, nacemos con ellas, aunque no todas son desarrolladas de la misma manera en un colectivo en concreto, esto debido al ambiente psicosocial en el que se desenvuelve el individuo. Por ejemplo, Michael Jordan nació con determinadas capacidades físicas que desarrolló y le permitieron ser el mejor jugador de baloncesto. Podríamos mencionar también a Luciano Pavarotti, quien tuvo desde el nacimiento ciertas capacidades corporales y vocales que le permitieron desarrollar su carrera en la ópera.

- **Habilidades**

Las habilidades corresponden a ciertas 'destrezas' que no necesariamente son innatas, o sea, que no nacemos con ellas, pero que, con el paso del tiempo podemos descubrirlas, desarrollarlas y entrenarlas, ya sea por la necesidad de alguna actividad o tarea concreta o por el desempeño de nuestro puesto de trabajo. Tal es el caso de las habilidades de comunicación, de liderazgo, resolución de conflictos, organización, entre muchas otras.

2.4.3. Integración de talentos y competencias

Actualmente, la gestión del talento va más allá de únicamente atraer y seleccionar personas con perfiles técnicos específicos que deben cumplir los requisitos definidos para el puesto. Esto se debe a que ahora el objetivo es atraer talentos y competencias que necesita la organización, sin descuidar la formación académica y experiencias previas con las que deben contar las personas.

La integración de talentos y competencias viene dada por la definición de qué conocimientos, capacidades y habilidades deben tener los posibles candidatos para incorporarse a la organización.

Las empresas cada vez están identificando talentos y competencias que les aportan valor y que son demandadas en el mercado laboral. De manera enunciativa más no limitativa, se listan las competencias de mayor demanda en el mercado mexicano:

- En la práctica → Comunicación, organización, liderazgo, capacidad de análisis, resolución de problemas, capacidad de priorización, toma de decisiones, escucha activa, planificación, trabajo colaborativo, raciocinio, etc.

- Atributos personales → Sentido del humor, confianza en sí mismo, aprendizaje óptimo, estabilidad emocional, tolerancia y gestión del estrés, empatía, flexibilidad, visión amplia y futura, sociable, paciente, adaptable, etc.

Lo anterior, por supuesto, es adicional a los requisitos académicos, técnicos y de experiencia que deben cumplir las personas para ser integradas a las organizaciones.

2.4.3. Aplicación de talentos y competencias

Posterior a la incorporación de talentos y competencias a las organizaciones, corresponde aplicarlos de manera óptima para su aportación de valor en el desempeño de puestos de trabajo.

Por tal motivo y, a diferencia del diseño de puestos por la simple especialización técnica de las tareas, es indispensable que se detallen qué talentos y competencias son necesarios para el adecuado desempeño del puesto. No es suficiente sólo con listarlos, sino que debe hacerse una breve descripción de cómo cada competencia aporta al mejor desempeño de las tareas.

Es decir, si se está diseñando el puesto del 'Analista de Información Financiera', se debe indicar, además de los conocimientos técnicos que se requieran (contabilidad, economía, finanzas), qué competencias serán necesarias para una ejecución exitosa del puesto. A manera de ejemplo se podría mencionar: Capacidad de análisis de los resultados financieros; Planificación de las actividades del cierre contable; Organización de mesas de trabajo; Aprendizaje de la nueva normativa contable-financiera; Visión futura en la elaboración de presupuestos; etc.

2.4.4. Recompensas del talento y competencias

Tal como se mencionó en el apartado **2.3 Gestión de Personas**, los intereses y motivaciones han sufrido cambios importantes, por lo que ahora, para recompensar el talento y las competencias de las personas, no es suficiente con una retribución económica atractiva.

Por lo tanto, se deben diseñar modelos de compensación no económica que permitan retribuir realmente la aportación que hacen las personas con su talento, permitiéndoles mayor desarrollo personal y profesional, tal es el caso de becas de estudio, mayor flexibilidad laboral, rotación de puestos en distintas áreas y niveles jerárquicos, desarrollo de actividades extralaborales tanto deportivas como culturales, etc.

Esto impacta positivamente en las personas, ya que al sentirse mejor valoradas y retribuidas, no solo por su esfuerzo físico e intelectual en sus puestos de trabajo, sino por la aportación de talentos y competencias, ello se traduce en un mayor nivel de motivación y compromiso, que deriva en más productividad, rentabilidad y aportación de valor por parte de la organización a sus *stakeholders*.

2.4.5. Desarrollo del talento y competencias

A diferencia del modelo de gestión de personas, en el cual son éstas quienes deciden en qué rama desean formarse a efecto de diseñar su plan de carrera profesional, en la gestión del talento se pretende identificar aquellas competencias que la persona cuenta y que desea desarrollar, ya sea para tener un mejor desempeño en su puesto actual, para buscar nuevas oportunidades dentro de la empresa, para diseñar su plan

de carrera o, incluso, para descubrir sus talentos que podrían llevarle a reinventarse y desarrollar nuevos perfiles.

Esto sucede con independencia de su formación académica o experiencia profesional previa, ya que en general, las personas cuentan con ciertos talentos y competencias que no necesariamente están aprovechando. Aquí nos encontramos con economistas o ingenieros que cuentan con enormes dotes artísticos. O médicos y psicólogos que descubren pasión en las ciencias exactas como las matemáticas o la física.

En este sentido, las personas requieren tener formación y capacitación para adquirir nuevos conocimientos y desarrollar sus habilidades aprovechando sus capacidades, buscando mejorar su desempeño en su puesto de trabajo y definiendo su plan de carrera, pero también necesitan potenciar sus talentos y competencias que les brinden distintas opciones de crecimiento y desarrollo.

2.4.6. Fidelización del talento

En los modelos antes expuestos de la Administración de Recursos Humanos y en la Gestión de Personas, se busca evitar que los empleados renuncien a la empresa y se lleven consigo el *know how* y la experiencia adquirida.

Es por ello que, en la gestión del talento, lo que se busca no es retener el talento sino que se espera fidelizarlo. Lo cual está vinculado en gran medida con aspectos de la motivación intrínseca y extrínseca.

Las empresas desarrollan estrategias comerciales de fidelización de los clientes, lo cual se traduce en mantener a los clientes ganados, que éstos continúen adquiriendo los bienes y/o servicios ofertados, gracias a la experiencia de usuario que se les ha

proporcionado y que, a pesar de que existan bienes sustitutos, incluso a menor precio, el cliente decida quedarse con la oferta de valor recibida.

Emulando dichas estrategias comerciales, también es necesario diseñar estrategias de fidelización del talento, partiendo de la misma base de experiencia de usuario, en donde las personas decidan quedarse en la empresa por la oferta de valor que ello les representa.

De acuerdo con Giesenow (2023), en la motivación intrínseca la persona está motivada al realizar una tarea o actividad, aunque no exista un refuerzo externo o de expectativa de recompensa o premio; es decir, el individuo realiza la actividad por la satisfacción personal o disfrute que experimenta al ejecutarla. La acción *per se* es su propia recompensa.

Giesenow (2023) comenta también que en la motivación extrínseca la persona estará motivada a realizar alguna tarea o actividad cuando tiene la expectativa o esperanza de obtener alguna recompensa, premio o incentivo. La conducta, por tanto, es instrumental, o sea, se realiza sí y sólo sí, para alcanzar otra cosa.

Por tal motivo, para lograr un elevado nivel de fidelización del talento, las organizaciones requieren diseñar estrategias que tengan en cuenta la satisfacción laboral de realizar la actividad (factores intrínsecos), así como un adecuado cuadro de retribución y compensación económica y no económica que permita a las personas cubrir sus necesidades físicas, psicológicas y emocionales (factores extrínsecos).

2.5. Responsabilidad Social Corporativa

2.5.1. Concepto

La Responsabilidad Social Corporativa (RSC) o Responsabilidad Social Empresarial (RSE) ha sufrido una evolución importante desde la segunda mitad del siglo XX, a partir de la publicación en 1953 del libro *Responsabilidades Sociales del Empresario* en Estados Unidos por parte de Howard Rothmann Bowen.

A la fecha, existen distintas definiciones que se exponen a continuación:

La Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas (AECA) define a la RSC de la siguiente manera:

“La RSC es el compromiso voluntario de las empresas con el desarrollo de la sociedad y la preservación del medioambiente, desde su composición social y un comportamiento responsable hacia las personas y grupos sociales con quienes interactúan. Concreta su atención en la satisfacción de necesidades, de los grupos de interés a través de determinadas estrategias, cuyos resultados han de ser medidos, verificados y comunicados adecuadamente. Su objetivo va más allá del mero cumplimiento de la normativa legal establecida y la obtención de resultados exclusivamente económicos a corto plazo. Supone a su vez, un planteamiento de tipo estratégico que afecta a la toma de decisiones y a las operaciones de toda la organización, creando valor a largo plazo y contribuyendo significativamente a la obtención de ventajas competitivas duraderas.”

El Corporate Social Responsibility Europe menciona que la RSC es *“La expresión del compromiso de una empresa con la sociedad y la aceptación de su rol en ella.*

Esto incluye el pleno cumplimiento de la ley y acciones adicionales para asegurar que la empresa no opera a sabiendas en detrimento de la sociedad. Para ser efectivo y visible, este compromiso debe de estar respaldado por recursos, liderazgo y ser medible y medido”.

El Libro Verde de la Comisión Europea (2001) indica que se entiende por RSC a *“la integración voluntaria, por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y sus relaciones con sus interlocutores”.*

La Organización Internacional del Trabajo (OTI) establece que la RSC es *“el conjunto de acciones que toman en consideración las empresas para que sus actividades tengan repercusiones positivas sobre la sociedad y que afirman los principios y valores por los que se rigen, tanto en sus propios métodos y procesos internos como en su relación con los demás actores”.*

Para el Centro Mexicano para la Filantropía, la RSE *“Es una visión de negocios que integra el respeto por las personas, los valores éticos, la comunidad y el medioambiente con la gestión misma de la empresa, independientemente de los productos o servicios que ésta ofrece, del sector al que pertenece, de su tamaño o nacionalidad”.*

Se podrían incluir un sinnúmero de definiciones de distintos autores que, en general, todos coinciden en que la actividad de cualquier empresa está totalmente vinculada con sus grupos de interés, ya sean internos y externos, así como con el medio ambiente en el que se desenvuelve, siempre bajo un esquema de cumplimiento de las leyes y con un sólido fundamento ético.

2.5.2. Grupos de interés

Los grupos de interés o *stakeholders* son *“todos los grupos sin cuyo apoyo la organización podría dejar de existir, lo que obliga a la empresa a no centrarse únicamente en los accionistas o stockholders”* (Stanford Research Institute, 1963).

Ruiz. E., Gago, M., García, C. y López, S. (2021) indican que *“Stakeholder es un término que se utiliza para definir a todas aquellas personas y organizaciones que se ven afectadas por las actividades y decisiones de una empresa”*, lo que presenta que las organizaciones pueden generar un impacto directo o indirecto a distintos grupos de interés, tanto internos como externos:

- **Stakeholders internos**

- Socios
- Accionistas
- Directivos
- Empleados

- **Stakeholders externos**

- Clientes
- Proveedores
- Competidores
- Reguladores
- Sociedad, etc.

Las organizaciones tienen un especial interés en establecer sanas relaciones con sus *stakeholders*, ya que ello les permite conocer sus opiniones sobre distintos aspectos de la actividad de la empresa, identificar sus necesidades, entender sus

preocupaciones y saber cómo su accionar impacta positiva o negativamente en sus grupos de interés.

Ahora bien, la RSC tiene objetivos específicos para cada grupo de interés, tal como se establece en el Libro Verde de la Comisión Europea sobre RSE:

Accionistas	<ul style="list-style-type: none"> • Política de dividendos justa • Transparencia en la información • Inversiones responsables
Personal	<ul style="list-style-type: none"> • Formación y desarrollo profesional • Conciliación de la vida personal y familiar • Comunicación • Salarios justos • Salud y seguridad en el trabajo
Clientela	<ul style="list-style-type: none"> • Aseguramiento de la calidad y la fiabilidad • Garantía de cumplimiento de derechos humanos, laborales y medioambientales
Proveedores	<ul style="list-style-type: none"> • Libre concurrencia y justicia en la elección • Garantías de cumplimiento de derechos humanos, laborales y medioambientales
Medioambiente	<ul style="list-style-type: none"> • Eficiencia energética • Reducción de la degradación medioambiental • Generaciones futuras
Competencia	<ul style="list-style-type: none"> • Lealtad • Alianzas
Administraciones públicas	<ul style="list-style-type: none"> • Cumplimiento de normativa económica, social y medioambiental
Sociedad	<ul style="list-style-type: none"> • Acción social • Creación de empleo • Promoción de valores éticos
Medios de comunicación	<ul style="list-style-type: none"> • Mejora de imagen • Confianza

Tabla 2. Objetivos de la RSC | Tomado del libro ‘Recursos humanos y responsabilidad social corporativa’ de Ruiz. E., Gago, M., García, C. y López, S. (2021).

Cada organización necesita definir su modelo integral de gestión de la RSC y sus *stakeholders*, lo cual le puede beneficiar al generar confianza en el tejido social y empresarial, mejora también la solidez de la organización a partir de una buena reputación, posiciona a la empresa en innovación y competitividad, entre otros aspectos positivos.

2.5.3. La RSC, el capital humano y la ventaja competitiva

Como se ha visto en el apartado precedente, uno de los principales *stakeholders* de las organizaciones son sus directivos y empleados, los cuales representan el capital humano de las empresas y ello implica que requiere ser gestionado de manera adecuada.

Las empresas, además de tener responsabilidades con sus *stakeholders* internos, también debe responder ante los externos en función a su impacto económico, social y medioambiental. Así es que Ruiz, et al. (2021), mencionan que *“La apuesta por volcar parte de la actividad de las empresas en tareas de responsabilidad social tiene como una de sus principales motivaciones conseguir una ventaja competitiva, al potenciar y reforzar la imagen corporativa”*.

Por su parte, Salazar (2011) cita a Vives y Peinado-Vara (2003) e indica que *“la responsabilidad social empresarial es una pieza clave para ser competitivo, siempre y cuando sea concebida como una herramienta en el arsenal estratégico de las compañías, forme parte de la cultura del negocio y esté íntimamente conectada con la estrategia de negocio de la organización”*, con lo cual, se debe poner especial

atención en no confundir filantropía con la RSC, ya que la primera se define como “*Amor al género humano*” (RAE, 2023), en tanto que la segunda, es un conjunto de medidas, acciones y estrategias encaminadas a beneficiar no sólo a la organización, sino también a sus grupos de interés en distintos aspectos.

De este modo, se deduce que la RSC no es una moda o tendencia, sino que representa una herramienta estratégica dentro del modelo de negocio de las organizaciones, reafirmando así el compromiso que tienen éstas para con la sociedad y estar en condiciones de devolverle parte de lo que dicha sociedad les ha aportado a ellas.

El capital humano, al ser uno de los principales *stakeholders* de las organizaciones, recibe de manera directa los efectos de la RSC a través de los beneficios, rentabilidad, capacidad de gestión, prestigio y reputación, salarios, prestaciones sociales, seguridad e higiene, estabilidad laboral, formación y capacitación, etc. Por tal motivo, una empresa que no gestiona de manera correcta a sus directivos y empleados no puede considerarse como socialmente responsable.

Asimismo, aquella organización que ve a la RSC simplemente como un requisito normativo o legal, sin que efectivamente lo integre en su ADN empresarial, no logrará desarrollar una ventaja competitiva sostenible en su mercado, ya que sus acciones estarán encaminadas con una visión táctica en el corto plazo, pero no logrará construir una verdadera estrategia competitiva a largo plazo.

Por último, cabe destacar que hoy en día una empresa socialmente responsable requiere alinear su estrategia y modelo de negocio con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), los cuales fueron definidos y aceptados en el año 2015 por todos los miembros de las Naciones Unidas.

Dentro de los 17 ODS establecidos y que buscan alcanzarse en un horizonte de 15 años, destacan los siguientes en materia de capital humano y competitividad:

- **Objetivo 5. Igualdad de género** → Lograr la igualdad entre los géneros y empoderar a todas las mujeres y las niñas.
- **Objetivo 8. Trabajo decente y crecimiento económico** → Promover el crecimiento económico sostenido, inclusivo y sostenible, el empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todos.
- **Objetivo 9. Industria, innovación e infraestructura** → Construir infraestructuras resilientes, fomentar la industrialización inclusiva y sostenible, y promover la innovación.
- **Objetivo 12. Producción y consumo responsables** → El consumo y la producción sostenibles consisten en hacer más y mejor con menos, desvinculando el crecimiento económico de la degradación medioambiental.

La estrategia empresarial debe encaminarse en acometer acciones específicas que le permitan alinearse con los ODS, desarrollando un modelo de gestión holística que evite, en la medida de lo posible, una ejecución parcial o sesgada que limite o desvíe recursos en aspectos meramente tácticos, derivando posiblemente en resultados positivos en el corto plazo, pero sin desarrollar una verdadera ventaja competitiva sostenible a través de la adecuada gestión de su capital humano.

CAPÍTULO III. GESTIÓN HOLÍSTICA DEL CAPITAL HUMANO

Capítulo III – Gestión Holística del Capital Humano

3.1. Filosofía holística

La palabra holismo tiene su raíz etimológica en el griego *holos*, que significa ‘todo’ o ‘totalidad’, por lo que el holismo lo define la Real Academia Española (2023) como una “*Doctrina que propugna la concepción de cada realidad como un todo distinto de la suma de las partes que lo componen*”. De este modo, podemos entender que el holismo implica una visión global o integral que surge de un todo para captar sus componentes en contexto, teniendo en cuenta las interacciones entre dichos componentes y las interacciones con el ‘todo’ (Fundación Holismo, 2023).

La filosofía holística implica una forma especial de conceptualizar la realidad como un ‘todo’. Partiendo de este punto de vista, una vez que afrontamos una fracción de la realidad, la consideramos como parte de un *todo mayor*, una globalidad o realidad integral, lo que nos permite actuar en consecuencia.

3.2. Capital humano

Como ya se ha plasmado en el capítulo anterior, existe una marcada diferencia entre ver a las personas como factores inertes de producción, como recursos de la cadena de valor y como proveedoras de talentos y competencias. Sin embargo, el Capital Humano va un paso más allá al tener en cuenta el valor económico aportado.

Para Snell y Bohlander (2013), *“El término capital humano se describe como el valor económico del conocimiento, las habilidades y capacidades de los empleados”*. Por su parte, González, et al. (2014), cita a Valdés quien conceptualiza el capital humano en los siguientes términos:

Todo inventario de conocimiento generado por la empresa y expresado como tecnología: patentes, mejora de procesos, productos y servicios; información como conocimientos de clientes, proveedores, competencia, en torno y oportunidades; y habilidades desarrolladas en el personal como solución de problemas en equipo, comunicación, manejo de conflictos, desarrollo de la inteligencia. Todo unido y orientado a crear valor agregado de forma continua para el cliente.

Para complementar estas ideas, Chiavenato (2017) menciona que *“el capital humano consta sobre todo del talento y las competencias de las personas. Su pleno aprovechamiento requiere una estructura organizacional adecuada y una cultura democrática e impulsora”*.

En este orden de ideas, podemos concluir que el capital humano representa el valor económico que las personas aportan a través del uso de sus conocimientos, habilidades y competencias para crear activos tangibles e intangibles para la organización, mejorando la entrega de valor para sus *stakeholders*.

3.3. Gestión sesgada e inconexa del capital humano

Las relaciones entre las empresas y las personas, como se ha expuesto líneas arriba, ha sido una materia de estudio por décadas, lo cual ha derivado en implantación de distintos modelos en las organizaciones, de tal forma que los empleados sean administrados y gestionados desde distintas vertientes.

Sin embargo, la información empírica arroja una cruda realidad, ya que en la actualidad los distintos procesos de la administración o gestión de personas presentan un sesgo e inconexión entre ellos.

Es decir, los procesos para integrar personas (reclutamiento y selección) no necesariamente están alineados con los procesos para desarrollar personas (formación y capacitación). Incluso, los procesos para remunerar el trabajo de las personas (compensación y evaluación del desempeño) muchas veces se desvinculan con los procesos para conocer a las personas (supervisión y análisis de datos).

Esta situación provoca que cada departamento de la unidad encargada de administrar o gestionar a las personas, establezca y busque alcanzar sus propios objetivos, lo cual deriva en un sesgo consciente o inconsciente, debido a las prioridades estratégicas de la organización.

Además, la evidencia conocida permite identificar que muchas veces existe una desconexión entre procesos, motivando una fragmentación de la gestión del talento humano.

Este sesgo y desconexión se puede presentar en los distintos modelos estudiados, ya sea en las Relaciones Industriales, en la Administración de los Recursos Humanos, en la Gestión de Personas o en la Gestión del Talento y Competencias.

3.4. Integración de personas

Adicionalmente, en la ejecución del proceso de incorporar personas a la organización, existen mejores prácticas que aún no se han incorporado del todo en las grandes empresas en México. Por lo tanto, a continuación, se describen algunas de las prácticas de mayor impacto dentro de este proceso.

3.4.1. Análisis de inteligencias múltiples

En primer lugar, es importante conceptualizar el término de inteligencia, a lo que la Real Academia Española (2023) define a la inteligencia como la *“Capacidad de entender o comprender”*, o bien como la *“Capacidad de resolver problemas”*.

Por su parte, Gardner (2011), establece que *“Una inteligencia implica la habilidad necesaria para resolver problemas o para elaborar productos que son de importancia en un contexto cultural o en una comunidad determinada”*. Y fue precisamente el Dr. Howard Gardner quien propuso en 1983 en su obra *‘Estructuras de la mente’*, al menos siete inteligencias básicas. Pero en 1999 el Dr. Gardner añadió una octava inteligencia y habló sobre la posibilidad de una novena (Armstrong, 2006).

Las inteligencias múltiples propuestas por el Dr. Gardner son las siguientes:

1. **Inteligencia lingüística** → Capacidad de utilizar las palabras de manera eficaz, ya sea de manera escrita u oral.
2. **Inteligencia lógico-matemática** → Capacidad de utilizar los números con eficacia y con un buen razonamiento.
3. **Inteligencia espacial** → Capacidad de percibir el mundo visuo-espacial de manera precisa y de llevar transformaciones basadas en esas percepciones.

4. **Inteligencia cinético-corporal** → Dominio del propio cuerpo para expresar ideas y sentimientos, y facilidad para utilizar las manos en la creación o transformación de objetos.
5. **Inteligencia musical** → Capacidad de percibir, discriminar, transformar y expresar las formas musicales.
6. **Inteligencia interpersonal** → Capacidad de percibir y distinguir los estados anímicos, las intenciones, las motivaciones y los sentimientos de otras personas.
7. **Inteligencia intrapersonal** → Autoconocimiento y capacidad para actuar según ese conocimiento.
8. **Inteligencia naturalista** → Facultad de conocer y clasificar las numerosas especies de flora y fauna del entorno.

En el año 2005, el Dr. Gardner propuso la posibilidad de incluir una novena inteligencia, la **inteligencia espiritual** o **existencial**, la cual se refiere a la capacidad o inquietud de entender la realidad, hacerse cuestionamientos sobre la propia existencia, la vida y la muerte (Gamandé, s. f.).

A pesar de que varios autores han recomendado incluir el análisis de las inteligencias múltiples en los procesos para incorporar personas a las organizaciones, es un hecho que aún se continúa con el viejo concepto de inteligencia a partir de aplicación del test para determinar el 'Coeficiente Intelectual'.

3.4.2. Análisis de inteligencia emocional

Otro elemento valiosísimo en los procesos de atraer y contratar talento en las empresas corresponde precisamente al análisis de la inteligencia emocional, la cual ha cobrado relevancia en las últimas dos décadas, a partir de la obra del Dr. Daniel Goleman denominada "*La Inteligencia Emocional*".

El Dr. Goleman (2010) define la inteligencia emocional de la siguiente manera:

La capacidad de motivarnos a nosotros mismos, de perseverar en el empeño a pesar de las posibles frustraciones, de controlar los impulsos, de diferir las gratificaciones, de regular nuestros propios estados de ánimo, de evitar que la angustia interfiera con nuestras facultades racionales y, por último —pero no, por ello, menos importante—, la capacidad de empatizar y confiar en los demás.

El Modelo de Inteligencia Emocional propuesto por el Dr. Goleman considera las siguientes dimensiones:

Aptitud Personal	Autoconocimiento	Conocer los propios estados internos, preferencias, recursos e intuiciones
	Autorregulación	Manejar los propios estados internos, impulsos y recursos
	Motivación	Tendencias emocionales que guían o facilitan la obtención de las metas
Aptitud Social	Empatía	Captación de sentimientos, necesidades e intereses ajenos
	Habilidades sociales	Habilidad para inducir en los otros las respuestas deseables

Tabla 3. Modelo de Inteligencia Emocional, adaptado del libro 'La Inteligencia Emocional en la Empresa' de Daniel Goleman (2017).

Desafortunadamente, los procesos de integrar personas en las organizaciones no han incorporado con la suficiente importancia el análisis de inteligencia emocional individual y colectiva, principalmente en puestos de supervisión o liderazgo, en donde se han hecho estudios que demuestran que la inteligencia emocional tiene un mayor impacto que los conocimientos o habilidades técnicas.

3.5. Organización de las personas

Al momento de organizar el trabajo de las personas que colaboran en la organización, es ineludible hacer énfasis en algunas habilidades que son determinantes en la gestión y dirección de personas, principalmente al momento de diseñar puestos de trabajo y proponer o asignar candidatos a puestos de supervisión, quienes no necesariamente cuentan o han desarrollado sus habilidades de *management* o tienen capacidades de liderazgo.

3.5.1. Habilidades de management

Durante la denominada 'época industrial' (durante la Revolución Industrial y hasta la mitad del siglo XX), las personas que eran promovidas a puestos de supervisor eran aquellas que habían desarrollado importantes habilidades técnicas en un trabajo mecanicista. Sin embargo, ello no significaba que tuvieran las capacidades o conocimientos para planificar y organizar el trabajo de los demás y, por lo tanto, se convertían en simples capataces que vigilaban (no supervisaban) el trabajo de los equipos.

Para mala fortuna, esta situación ha prevalecido a lo largo del tiempo y se ha perpetuado desde las Relaciones Industriales y se mantiene, incluso, en modelos de gestión del talento. Hay múltiples y variados ejemplos de grandes profesionales que tenían un sobresaliente desempeño individual y que, al ser promovidos, tuvieron una disminución de su *performance* y que experimentaron estrés y desmotivación.

Esto sucede, algunas veces, porque la persona no está preparada para dirigir a otros o porque simplemente no lo desea, no está en sus objetivos o planes de carrera el convertirse en 'jefe'. Por ello, es que debe formarse y capacitarse a las personas en

las habilidades gerenciales (*management*) previo a alguna promoción o asignación de puestos de liderazgo.

Algunas de las principales habilidades de *management* que deben tenerse en cuenta son:

- Planificar → Capacidad de tener una visión futura y establecer objetivos claros, realistas y alcanzables según los recursos disponibles.
- Organizar → Determinar y delimitar roles y responsabilidades, indicando lo que se necesita hacer y cuándo se debe hacer.
- Dirigir → Implica la capacidad de tomar decisiones, de acuerdo con las actividades propuestas y organizadas.
- Integrar → Capacidad de reunir y aprovechar los recursos disponibles para efectuar una entrega de valor.
- Controlar → Capacidad de supervisar y vigilar que aquello que se planificó y organizó, efectivamente se esté cumpliendo para, en su caso, hacer los ajustes y refinamientos necesarios.
- Comunicar → Es la capacidad para transmitir información a los demás e implica la habilidad de escuchar activamente.

Este listado no es exhaustivo ni limitativo, sino más bien es informativo y contiene algunas de las principales capacidades y habilidades que pueden o deben tener quienes asumen puestos de supervisión, gerenciales o directivos.

3.5.2. Esquemas de liderazgo

En el mismo sentido que el apartado anterior, en las organizaciones existen personas que ocupan puestos de supervisión o directivos que, aunque desarrollen las citadas capacidades y habilidades gerenciales, no necesariamente han desarrollado un liderazgo legítimo.

Sobre este aspecto, Stamateas (2021) menciona que *“Un líder es quien gestiona el poder que el equipo le otorga y lo utiliza para que el equipo alcance el objetivo”*. Y en este sentido Goleman (2018) comenta que *“A lo largo de la historia y en distintas culturas de todo el mundo, el líder de cualquier grupo humano ha sido al que recurrían los demás en busca de seguridad y claridad ante la incertidumbre o la amenaza, o cuando había que hacer algo. El líder hace las veces de guía emocional del grupo”*.

Por lo tanto, queda claro que *manager* o gerente no es lo mismo que líder. Y que el administrar no es lo mismo que dirigir. Entonces, las personas que ocupen puestos de liderazgo en las organizaciones deben, taxativamente, conocer su perfil y estilo de liderazgo, saber cómo ejecutan el rol y qué impacto tiene en sus seguidores.

En el último siglo ha habido múltiples teorías y estudios sobre el liderazgo, iniciando con la Teoría de los Rasgos, Teorías del Comportamiento, Teorías Contingentes o Situacionales y, más recientemente, los estilos de liderazgo basados en la inteligencia emocional de los líderes.

Estilos resonantes	Líder visionario	Vende una visión futura y determina la meta del equipo, desarrolla a sus seguidores y conecta con los sentimientos del equipo.
	Líder coach	Se desempeña como tutor, capacitador o entrenador, se focaliza en el desarrollo personal y profesional de su equipo, motiva y crea compromiso.
	Líder afiliativo	Las personas son primero, crea vínculos emocionales y genera cohesión y sentido de pertenencia, motiva y fortalece las relaciones del equipo.
	Líder democrático	Prioriza la participación de todo el equipo y promueve el diálogo, muestra interés por conocer la opinión de todos y fomenta el trabajo colaborativo.
Estilos disonantes	Líder timonel	Se centra en la tarea, el rendimiento y los objetivos, marca el paso e indica el rumbo y el ritmo a seguir, el trabajo es lo único importante.
	Líder autoritario	Exige a los 'subordinados' acatar sus órdenes, no pide ni da explicaciones, no enseña y se limita a castigar cuando algo sale mal, da resultados en el corto plazo, pero en el largo plazo genera <i>burnout</i> .

Tabla 4. Estilos de Liderazgo con Base en la Inteligencia Emocional, adaptado del artículo 'Leadership That Gest Results' de Daniel Goleman, publicado en la Harvard Business Review (marzo-abril, 2000)

Con independencia del estilo de liderazgo que tengan las personas, con base en el cuadro arriba expuesto o según algunas de las teorías mencionadas, resulta claro que quienes ocupen algún puesto de supervisión, gerencial o directivo, necesitan desarrollar sus habilidades de liderazgo, a fin de lograr hacer a través de los demás y, llegado el momento, alcanzar un liderazgo de excelencia que implica lograr un liderazgo transformacional, influyendo positivamente en las personas para que ejecuten su trabajo, no por obligación sino por convicción (Cornejo, 1989).

3.5.3. Feedback

Otra práctica que a la fecha es una asignatura pendiente en la gestión y dirección de personas es lo que se conoce como retroalimentación o *feedback*, el cual es una conversación necesaria que permite compartir con alguien la forma en cómo percibimos su actuación y qué impacto tiene ésta en las actividades diarias, en los resultados de la organización o en las relaciones con los demás.

El término *feedback* es un anglicismo que se traduce como retroalimentación y que, según el *Cambridge Dictionary* (2023), el *feedback* es la “*Información o declaraciones de opinión sobre algo, como un nuevo producto, que pueden indicarle si tiene éxito o le gusta*”.

En cuanto al ámbito organizacional y particularmente en los procesos para organizar el trabajo y evaluar el desempeño, es un hecho de que las personas necesitamos saber cómo ejecutamos nuestro trabajo, si estamos cumpliendo las expectativas, si las hemos superado o si ni siquiera las hemos cumplido. Por tal motivo, es imperioso que se nos dé *feedback*, con la finalidad principal de continuar con nuestras dinámicas de trabajo, de eliminar o cambiar lo que no aporta, o de incluir nuevas acciones que nos permitan mejorar el desempeño.

Cabe destacar que en mi opinión únicamente existe *feedback* positivo, el cual puede ser constructivo (para mejorar el desempeño) o de refuerzo (para destacar fortalezas), pero siempre tiene la visión positiva de mejorar, de sumar, de aportar.

Un punto por subrayar es que el *feedback* debe estar fundamentado en hechos y no en juicios, debe focalizarse en el ‘*hacer*’ de las personas y no en el ‘*ser*’ de los individuos. También debe ser oportuno, argumentado, claro, constructivo y con visión

futura. Generar una cultura del *feedback* promueve la transparencia en las relaciones, crea y fortalece la confianza individual y colaborativa, destaca la integridad de las personas, impulsa el desarrollo personal y profesional, mejora el desempeño en los puestos de trabajo, afianza los rasgos de liderazgo, genera compromiso.

Por lo tanto, todas las personas debemos dar y pedir *feedback*. Esta no es una práctica exclusiva de los *managers* o líderes, sino que es una tarea que debemos asumir y hacerla propia, la cual, cuando es adecuadamente ejecutada, siempre acarrea resultados positivos. Y es por ello que se necesita desarrollar las habilidades de comunicación asertiva, así como contar con una sólida inteligencia emocional.

3.6. Recompensar a las personas

Los modelos de compensación que se han ido desarrollando y adaptando a las necesidades y requerimientos de las personas, cada vez van incorporando elementos no económicos que han adquirido un valor especial para los empleados. Es decir, la percepción que se tiene actualmente de elementos distintos a la retribución monetaria fija y variable se ha visto incrementada en los últimos años y más, como resultado de la pandemia por COVID-19 que sufrimos a partir del año 2020.

A continuación, se exponen algunos de esos factores no económicos para tener en cuenta dentro de la gestión holística del capital humano.

3.6.1. Salario emocional

Desde la época feudal y pasando por la Revolución industrial, las personas han ‘vendido’ su fuerza de trabajo a cambio de una retribución que, en algunos casos, era

en especie (sal, ganado, granos, etc.) y posteriormente se masificó la compensación monetaria (salario).

Sin embargo, para las nuevas generaciones como son los *millennials* y *centennials*, existen elementos de mayor valor que el propio dinero, ya que se han identificado aspectos a los cuales no se les puede asignar un valor económico, tal es el caso de la salud, el descanso, la familia, la felicidad, etc.

Y como resultado de ello hoy en día se habla del *salario emocional*, sobre el cual Rubio-Ávila, Aranda, González y Gómez-Sánchez (2020), citan a varios autores de los que destaco los siguientes:

- Huete (2003) indica que es *“La capacidad de conseguir que las personas se sientan bien pagadas por su esfuerzo, con algo más que dinero”*.
- Rocco (2009) menciona que *“Se refiere a factores no relacionados con el sueldo económico, sino con otro tipo de factores que pueden contribuir a aumentar la satisfacción de los empleados y a asegurar su permanencia en una organización”*.
- Montalvo (2018) dice que es un *“[...] conjunto de beneficios intangibles que entrega la empresa a sus colaboradores en forma de refuerzo para la remuneración económica, se implementa con el objetivo de complementar el sueldo tradicional a través de compensaciones no económicas, y finalmente para generar en los colaboradores fidelidad y compromiso hacia la organización”*.

En general, los autores coinciden que el salario emocional incluye elementos no económicos que derivan en motivación, compromiso, fidelidad y satisfacción para las

personas. Por lo que, de manera enunciativa, se listan algunos elementos que conforman el salario emocional (BBVA, 2023):

- Beneficios sociales → Apoyos en educación, transporte, alimentación, servicios de guardería.
- Desarrollo profesional → Oportunidad de adquirir nuevos conocimientos y desarrollar habilidades para mejorar el perfil profesional.
- Medidas de conciliación → Contar con flexibilidad horaria, reducción de jornada laboral, teletrabajo y tiempo disponible para asuntos personales.
- Fomento del bienestar y salud física → Iniciativas que ayuden a gestionar el estrés y promover la actividad física, así como mejorar la salud psicoemocional.
- Voluntariado → Promover acciones de voluntariado en horarios libres.
- Valores compartidos → Promover la cultura corporativa en cuando a la misión, visión y valores, lo cual genera orgullo de pertenencia y compromiso mutuo.

Por lo tanto, el salario emocional es un factor decisivo dentro del modelo de gestión holística del capital humano y no puede ser ignorado por considerarse poco importante o que está fuera del alcance de las organizaciones.

3.6.2. Evaluación y desempeño

En todas las organizaciones existe una evaluación del desempeño de los colaboradores. Desde las microempresas (negocios locales) en las que habitualmente el dueño o fundador es quien decide a quien otorga un incremento salarial o a quien despide (modelo informal del desempeño), hasta las organizaciones globales en las que la evaluación del desempeño se aplica bajo un modelo formal, gobernado y sistematizado.

Pero este apartado no pretende replicar lo expuesto en el rubro de la Administración de Recursos Humanos o Gestión de Personas, sino que hace hincapié en que la evaluación deben incluirse aspectos cuantitativos y cualitativos del desempeño de las personas, incorporando la valoración de las denominadas *hard skills* y *soft skills*.

Para Gillis (2023), las *hard skills* o habilidades duras “*son habilidades, capacidades y conjuntos de habilidades específicos que un individuo puede poseer y demostrar de manera medida. Las habilidades duras son habilidades que se pueden aprender y que permiten a las personas realizar tareas específicas del trabajo, o que pueden ser necesarias para un trabajo específico*”. Este tipo de *skills* se adquieren a través de la formación reglada (formación profesional, licenciatura o grado, másteres, doctorados) y no reglada (cursos y diplomados), por lo que encontramos los idiomas, finanzas, marketing, programación, economía, medicina, psicología, etc.

Según la UNIR (2021), las *soft skills* o habilidades blandas “*tienen que ver con todas esas capacidades transversales que un profesionalista tiene, más allá de su formación curricular e, incluso experiencia*”. Este tipo de habilidades se pueden ir adquiriendo y desarrollando con el paso del tiempo o, incluso, hay veces que son innatas a la persona. En este tipo de *skills* encontramos la habilidad de comunicación, creatividad, resiliencia, proactividad, empatía, adaptación al cambio, etc.

Dicho esto, la evaluación y el desempeño requieren ir más allá de simplemente valorar fríamente los números, los objetivos alcanzados o los resultados obtenidos, siendo indispensable considerarse las *hard* y *soft skills* que aportan las personas en el desempeño de sus puestos de trabajo.

3.6.3. Impacto de la pandemia por COVID-19

La pandemia por COVID-19 que sufrimos a partir de marzo del 2020 tuvo un impacto colosal en la vida de todo el mundo. Tanto a nivel personal como profesional, las dinámicas y hábitos recurrentes se vieron seriamente afectados. Las personas nos percibimos como seres vulnerables, independientemente de nuestra condición social, profesión, edad, género o nacionalidad.

La pandemia trajo consigo muchos cambios adversos, pero también permitió romper paradigmas en el ámbito laboral. La imperante necesidad de la presencialidad en los trabajos fue cuestionada e, incluso, sustituida por el teletrabajo, trabajo en remoto o *home office*, práctica que supuestamente estaba limitada a ciertos sectores y únicamente en las economías desarrolladas.

De acuerdo con el Barómetro DCH La Gestión del Talento en España y Latinoamérica 2020, desarrollado por la Organización internacional de Directivos de Capital Humano y la EAE Business School en España, las nuevas formas de trabajo (35%) como el teletrabajo, los procesos de digitalización y los trabajos por objetivos, tuvieron un impacto positivo como resultado de los cambios originados por la pandemia. Y sobresale en dicho barómetro que en Latinoamérica el 28.07% de las empresas encuestadas, dieron mayor valor al rubro de “Otros”, en donde se encuentran aspectos como valorar nuevamente a las personas, optimizar espacios, utilizar herramientas ágiles para apoyar los cambios, liderazgo y la disponibilidad del talento en el mercado.

En dicho estudio se identificó que, tanto en España como en Latinoamérica, el segundo impacto positivo más importante resultó en el compromiso de las personas con las organizaciones y su capacidad de resiliencia.

Algunos de los impactos negativos en el mundo organizacional, fue la pérdida del contacto presencial que fue sustituido por las videoconferencias, lo cual derivó en el denominado '*Síndrome Zoom*' (por el nombre de la plataforma de videoconferencias), debido a que las personas pasábamos hasta diez horas conectados por vídeo en reuniones que, en la mayoría de las ocasiones, eran innecesarias.

Otro aspecto negativo fue la prolongación de la jornada laboral, debido a que por el hecho de hacer teletrabajo y, en muchas ocasiones se tenía la necesidad de atender a los hijos o temas personales y de salud, resultaba 'fácil' desconectarte unos minutos que después se compensaban con horas extras.

Finalmente, debido a la falta del contacto interpersonal, se vieron impactados negativamente la coordinación de equipos, el proceso de comunicación, la incorporación de nuevos miembros y, en general, las relaciones interpersonales que brinda el trabajo presencial.

Por lo tanto, estos aspectos no pueden ser pasados por alto y requieren ser considerados y acometidos en la gestión holística del capital humano.

3.7. Desarrollar a las personas

Como ya se ha mencionado, ya no se trata únicamente de formar y capacitar a las personas para que mejoren su desempeño laboral (Relaciones Industriales y Administración de Recursos Humanos). Y tampoco se limita a que las propias personas decidan sobre su formación para el diseño de su plan de carrera (Gestión de Personas). Sino que ahora se busca identificar talentos ocultos en las personas

(Gestión del Talento y Competencias) y que éstos puedan aportar valor a las organizaciones y a ellas mismas como profesionales.

Pero la formación y capacitación se focaliza principalmente en el aprendizaje, por lo que, a continuación, se proponen mejores prácticas que ayudan al desarrollo de las personas dentro de una gestión holística.

3.7.1. Mentoring

El término *mentoring* tiene su origen en la literatura griega, en la Odisea de Homero, cuando narra que Odiseo (conocido por los romanos como Ulises), antes de partir a la guerra de Troya, le confió sus bienes y la educación de su hijo Telémaco a su amigo de nombre *Méntor*. Por lo que, durante siglos, dicho término se ha relacionado con una figura de autoridad y experiencia reconocida, que acompaña y cuida del desarrollo de otra persona.

Es así como Ezcurra de Albuquerque y Giménez (2016) indican que, *“A través del mentoring, una persona con más experiencia y conocimientos acompaña a otra, dándole soporte en la gestión de su carrera, aportándole una visión más global del negocio o de su profesión, compartiendo su amplia experiencia o facilitando el acceso a una red de contactos, entre otras muchas cosas”*. Así es que, partiendo de este concepto, identificamos a los siguientes actores:

- *Mentor* → Es la figura que se ocupa del acompañamiento y cuidado del desarrollo de otra persona.
- *Mentee* → Es la figura que recibe la acción del mentor, a fin de desarrollar a mayor velocidad o con mejores resultados su carrera profesional.

El *mentoring* resulta una herramienta poderosa en el desarrollo personal y profesional de las personas, y no sólo para quien recibe el acompañamiento (*mentee*), sino también para quien ocupa la figura de mentor.

En las organizaciones, al identificar una persona con talento, se le asigna a un mentor que le ayuda a enfocar y acelerar el desarrollo de su carrera profesional. Por lo tanto, el *mentoring* es un proceso formal y estructurado, ya que se identifican cuáles son las capacidades o experiencias que se desean desarrollar, asignando al mentor idóneo.

Cabe destacar lo que no es el *mentoring*, a fin de evitar confusión:

- No es formación ni capacitación
- No es *Coaching*
- No es tutoría
- No es apadrinamiento

Con base en lo anterior, el *mentoring* es una práctica poderosa para el desarrollo de las personas que permite diseñar un plan de carrera y recibir un acompañamiento adecuado a través del tiempo.

3.7.2. Coaching

Para la *Société Française de Coaching* (ENEB, 2017), el *coaching* es:

“Acompañar a personas o a equipos para asegurar el desarrollo de sus potencialidades y de sus conocimientos, en el marco de sus objetivos profesionales. Un proceso cuya finalidad es favorecer la toma de consciencia de una persona o de un equipo sobre su particular modo de funcionamiento, con

el objetivo de superar la situación en la que la persona o el equipo se encuentran”.

Se identifica el *coaching profesional* que es el acompañamiento de personas o equipos para ayudarlos a desarrollar su potencial y *know-how* bajo un marco de objetivos profesionales. Y también se identifica el *coaching organizacional* que es un acompañamiento a los integrantes de una organización en un proceso de transformación ante situaciones estratégicas, culturales, organizativas y de *managment* complejas, con la finalidad de desarrollar sus propios recursos y alcanzar sus objetivos (SFCoach, 2023).

La práctica del *coaching* implica que el *Coach* (profesional acreditado) hace preguntas poderosas al *Coachee* (persona que recibe el *coaching*) para ayudarle a hacer consciencia de la ‘caja de herramientas’ con la que cuenta, de tal forma que las pueda utilizar para alcanzar un objetivo o superar alguna situación de bloqueo.

Es importante resaltar lo que no es el *coaching* para evitar erróneas interpretaciones:

- No es terapia psicológica
- No es formación ni capacitación
- No es *Mentoring*
- No emite juicios
- No dice lo que es correcto o incorrecto

Por lo tanto, el *coaching* es una herramienta eficaz para el desarrollo y crecimiento de las personas, ya que les ayuda a ser conscientes de su potencial, talento y competencias, aportándoles valor en lo profesional y también en lo personal.

3.8. Retener a las personas

Tal como se ha expuesto en otros apartados, ahora ya no es suficiente con diseñar estrategias para retener a las personas o para fidelizar el talento. En nuestros días, las personas tienen otros intereses que van más allá del aspecto económico y ‘retan’ a las organizaciones a demostrar que, dentro de su estrategia empresarial, realmente demuestren que las personas son su activo más valioso.

Así es que hay factores de riesgo organizacional que requieren una especial atención y que se exponen a continuación:

3.8.1. Clima laboral

Este elemento ha sido objeto de estudio desde distintas perspectivas: realista, fenomenológica e interaccionista, por lo que Bordas (2016) propone la siguiente definición, haciendo la aclaración de que no se refiere al clima organizacional:

“El clima laboral se refiere al contexto de trabajo, caracterizado por un conjunto de aspectos tangibles e intangibles que están presentes de forma relativamente estable en una determinada organización, y que afecta a las actitudes, motivación y comportamiento de sus miembros y, por tanto, al desempeño de la organización. Puede ser percibido y descrito por los integrantes de la organización y por tanto, medido desde un punto de vista operativo a través del estudio de sus percepciones y descripciones, o mediante la observación y otras medidas objetivas. Aun reflejando el estado de la organización en un momento determinado, el clima laboral puede cambiar, siendo los propios miembros, pero muy especialmente, los líderes de la organización, los principales agentes en la generación de cambios”.

Como se puede observar, el clima laboral tiene un impacto directo en las actitudes, motivación y comportamiento de las personas, siendo necesario establecer un modelo que permita identificar, medir y gestionar oportunamente los cambios que se presenten en el contexto laboral de la organización.

De hecho, el desempeño de las personas está íntimamente relacionado con el clima laboral y puede verse afectado si éste mantiene niveles elevados de estrés, exigencias poco realistas y presiones exageradas que puedan mermar la salud física, mental y emocional de las personas.

3.8.2. Compromiso, satisfacción y motivación

El compromiso, satisfacción y motivación de las personas está supeditada a múltiples factores tangibles e intangibles. Existe una enorme dependencia de elementos económicos y no económicos que perciben las personas y que les asignan un valor importante en su carrera profesional.

El índice de rotación de personal en las organizaciones representa un reto estratégico, el cual está totalmente supeditado con los modelos que se diseñen para la retención y fidelización de las personas y su talento.

También, se debe tener en cuenta la diversidad de género, la diversidad cultural y la diversidad generacional, ya que no es factible definir estrategias estandarizadas pensando que todas serán de aplicación generalizada. Existen factores de interés distintos para hombres y mujeres, los cuales pueden variar entre personas de distintas culturas y, por supuesto, también son diferentes entre personas de distintas edades.

Por tal motivo, evitar o disminuir la fuga de talento es un reto enorme para las organizaciones, tan importante como la atracción de personas y su incorporación a la organización.

3.8.3. Índice de felicidad

La felicidad es una emoción innata en los seres humanos. La experimentamos desde que nacemos hasta nuestra muerte. Pero la felicidad es pasajera, no es un proceso, sino que, en función a los estímulos recibidos, es que experimentamos felicidad durante momentos.

La Real Academia Española (2023) define la felicidad como *“Estado de grata satisfacción espiritual y física”*. Por otro lado, Gil y Muñoz (2017) citan a Alarcón (2009) y define la felicidad como *“un estado de satisfacción, más o menos duradero, que experimentos subjetivamente el individuo en posesión de un bien deseado”*.

Pero este apartado no pretende explicar filosóficamente lo que es la felicidad, sino que intenta poner en contexto cómo las personas pueden sentir felicidad y satisfacción al momento de desempeñar un puesto de trabajo.

El Informe Mundial de Felicidad en el Trabajo 2022 desarrollado por la consultora Happyforce®, encuestó a más de 2.800 personas de 52 países encontrando resultados interesantes:

- La *Generación X* fue el colectivo con mayor participación con un 54%, seguido de la *Generación Millennial* con un 30%.
- El estado de ánimo de los encuestados fue muy bueno en un 37% y de bueno en un 47%.
- La *Generación Baby Boomer* reportaron una mayor sensación de bienestar.

Respecto a la pregunta sobre si el trabajo te hace feliz, los resultados también son interesantes:

- Las personas con un rol de *freelance* reportaron mayor sensación de felicidad en el trabajo, frente a los profesionales comerciales, de servicios o de fabricación, que resultaron menos felices.
- Las generaciones de *Baby Boomers* y *Centennials* muestran mayor sensación de felicidad en el trabajo.
- La antigüedad en la empresa no representa un factor en el índice de felicidad.
- Las organizaciones con menos de 50 empleados resultaron más felices respecto a las grandes empresas o globales.

Estos datos son abrumadores y dejan de manifiesto que el hecho de que las personas experimenten una sensación de felicidad al desempeñar su trabajo, tiene un impacto directo positivo en la aportación de valor en las empresas y personas, derivando en una disminución del índice de rotación y fuga de talento.

CAPÍTULO IV. VENTAJA COMPETITIVA SOSTENIBLE

Capítulo IV – Ventaja Competitiva Sostenible

4.1. Las cinco fuerzas competitivas

Michael Porter es un académico norteamericano que imparte cátedra en la *Harvard Business School* y quien ha hecho importantes aportaciones en materia de estrategia y competitividad empresarial.

Pero antes de entrar a desarrollar el tema, es relevante definir qué es la competitividad. Según la Real Academia Española (2023), la competitividad es la “*Capacidad de competir*”; es decir, “*Dicho de dos o más personas: Contender entre sí, aspirando unas y otras con empeño a una misma cosa*”. Por lo que en el caso que nos ocupa, entendemos que la contienda se da entre dos o más organizaciones que aspiran al éxito empresarial.

La Cámara de Comercio de España (2023) indica que “*ser competitivo es la capacidad que tiene nuestra empresa de hacer las cosas mejor que su competencia, ya sea en términos de producto, producción, costes, calidad, ... de manera que al final suponga una ventaja a la hora de hacer nuestro negocio más rentable*”.

Asimismo, Cabrera, López y Ramírez (2011) citan a Reinel (2005) quien por su parte afirma que la “*competitividad de la empresa es el performance valorado por la capacidad que tiene para generar más valor agregado que sus competidores*”.

4.1.1. La cadena de valor

Para comprender de manera sencilla el funcionamiento de una organización y realizar un análisis estratégico, es importante identificar su cadena de valor, la cual se define

como “las actividades primarias que crean valor al cliente y las actividades de soporte relacionadas” (Thompson, et al, 2012). Y se denomina cadena de valor debido a que el objetivo ulterior de las actividades de las organizaciones es generar bienes y servicios que creen valor para sus clientes y *stakeholders* en general.

Por lo tanto, el identificar los eslabones de la cadena de valor es más práctico a efecto de crear ventajas competitivas:



Imagen 1. Cadena de Valor | Elaboración propia – Fuente: Porter, M. (1998). *Competitive Advantage. USA: The Free Press*

Actividades primarias

Corresponden a las categorías básicas que habitualmente encontramos en las organizaciones de cualquier sector. Cada actividad primaria puede subdividirse en función al sector y tamaño de la empresa, así como de su estrategia y mercado objetivo.

Las cinco actividades primarias son:

1. Logística de entrada → Se refiere a las actividades iniciales de la cadena de suministro, que van desde la emisión de solicitudes, recepción, almacenamiento y control de inventarios, hasta la gestión del pago a proveedores.
2. Operaciones → Corresponde al eslabón productivo e incluye todas las actividades de transformación o generación de bienes y servicios.
3. Logística de salida → Incluye las actividades de distribución y entrega de los bienes y servicios producidos, así como del proceso de cobranza.
4. Marketing y ventas → Abarcan las actividades para poner en las manos del cliente los bienes y servicios, incluye la promoción, publicidad, selección de canales y fuerza de ventas.
5. Servicios → Representan las actividades que se ofrecen al cliente para fidelizarlo e incrementar la cuota de mercado posterior a la venta; es decir, son los servicios postventa como la instalación, reparación, ajustes, recambios, etc.

Actividades de soporte

Son actividades de apoyo que son indispensables para que las actividades primarias puedan ejecutarse. El diagrama presenta cuatro actividades genéricas que, del mismo modo, podrán variar en función del sector, tamaño y estrategia de la empresa.

Las actividades de soporte son:

1. Infraestructura → Se incluyen las actividades de gestión y administración de la organización, tales como la dirección general, finanzas y contabilidad, servicios jurídicos, etc.
2. Gestión de recursos humanos → Incluye los procesos de la administración y gestión de personas: atracción, contratación, organización, compensación, evaluación, capacitación y desarrollo, retención y fidelización de personas.

3. Investigación, diseño y desarrollo tecnológico → Incluye todas las actividades tecnológicas que se desarrollan al interior de la organización en sus distintas unidades, ya sean primarias o de soporte.
4. Suministros → Corresponden a las actividades de abastecer de los menesteres necesarios para el funcionamiento de la organización y que no están incluidos en el proceso productivo. Se incluyen el inmovilizado, edificios, equipos de oficina y de transporte, etc.

Margen

El eslabón final de la cadena de valor corresponde al margen, el cual no está conformado por actividades *per se*, sino que representa la diferencia entre el valor que genera la organización con su actividad menos los costes que implica el desarrollo de las actividades primarias y de soporte. Por lo tanto, la conceptualización del margen tiene una connotación más cualitativa que cuantitativa.

4.1.2. Entrada de nuevos rivales

Las organizaciones que intentan penetrar en un mercado traen consigo distintas capacidades productivas de bienes y servicios, así como el objetivo de posicionarse en el mercado y, algunas veces, recursos innovadores y relevantes. La amenaza de nuevos rivales en un mercado en concreto tienen dos factores primordiales: las barreras de ingreso al mercado y la reacción que tengan las empresas existentes.

Dentro de las principales barreras de ingreso a nuevos rivales podemos indicar las economías de escala, ventajas significativas en costes, lealtad y fidelidad de marca,

'efectos de red'⁶ en los clientes, elevados requerimientos de capital, dificultades para establecer relaciones con distribuidores, entre otras.

Por otro lado, las empresas ya existentes en el mercado pueden presentar distintas reacciones ante nuevos rivales. Es muy probable que ofrezcan descuentos importantes en precios (principalmente al cliente objetivo al que el rival desea llegar), generen mayor publicidad, tengan promociones en ventas, ofrezcan bienes y servicios con nuevas y atractivas características o den servicios adicionales a los clientes.

4.1.3. Fabricantes de productos sustitutos

Las organizaciones experimentan una presión competitiva relevante cuando sus clientes consideran que los bienes y servicios que ofrecen otras compañías son buenos sustitutos. Por ejemplo, los periódicos y diarios impresos han sufrido enormes presiones por los distintos canales digitales de información que han surgido, lo cual los clientes perciben como servicios sustitutos.

Existen tres grandes factores provenientes de bienes y servicios sustitutos:

1. El caso en que los sustitutos estén disponibles fácilmente para el cliente.
2. Cuando el cliente percibe que los sustitutos tienen un precio atractivo respecto a la calidad, desempeño y propiedades pertinentes.
3. Cuando los costes en que incurre el cliente al cambiar a los sustitutos son altos o bajos.

⁶ Efecto de red: Es cuando el cliente se ve atraído a algún bien o servicio debido a que en el mercado ya hay muchos clientes consumiendo dicho bien o servicio.

En resumen, cuando menor sea el precio de los sustitutos, mayor sea su calidad y desempeño y los costes de cambiar para el cliente sean menores, mayor será la presión competitiva por parte de los sustitutos.

4.1.4. Poder de negociación del comprador

El comprador (el cliente final) ejerce una fuerte presión competitiva sobre las empresas cuando tiene un importante poder de negociación, así como cuando es sensible al precio de bienes y servicios. Algunas veces, el cliente demanda importantes concesiones en los precios, solicita mejores términos de pago o, incluso, exige ciertas características o servicios adicionales a las organizaciones.

Por ejemplo, los distribuidores minoristas tienen a lograr un mayor poder de negociación sobre la fuerza de ventas de las empresas, debido a que pueden influir en las decisiones de compra del cliente final o, incluso, si su influencia es determinante para que las empresas lleguen al cliente final.

En contraste, el consumidor final rara vez tiene algún poder de negociación real sobre el precio o sobre las condiciones de pago, toda vez que éstas ya están definidas y los vendedores tienen poco margen de acción.

Existen algunos factores que influyen en el poder de negociación del comprador: cuando cambiar de marcas de competidores resulta relativamente barato, cuando se encuentran productos estandarizados o su diferenciación es débil, cuando el tamaño del comprador es grande y son pocos respecto a su proveedor, cuando la demanda del comprador es débil y el vendedor se esfuerza por concretar la venta, etc.

4.1.5. Poder de negociación de los proveedores

La capacidad y poder de negociación que tengan los proveedores dentro de algún mercado, puede influir en los términos y condiciones de la oferta a su favor. Cuando los proveedores tienen fuerte poder de negociación pueden impactar la rentabilidad de las organizaciones al cobrar precios más altos, lo que repercute en sus costes y limita la posibilidad de encontrar otros proveedores que ofrezcan mejores condiciones.

Dentro de los factores más importantes que determinan la fuerza del poder de negociación del proveedor se identifican las siguientes: escasez de los bienes y servicios ofrecidos por los proveedores, que el proveedor aporte un insumo diferencial que mejore el *performance* de la organización, cuando resulta difícil o costoso tener un cambio de proveedor, si existen buenos sustitutos de los bienes y servicios del proveedor, si las organizaciones del mercado representan una fuente de ingresos importante para el proveedor, etc.

4.1.6. Empresas competidoras

Hay que entender que un mercado es un campo de batalla estratégico-comercial, en el que conseguir 'el favor' del cliente es una carrera que requiere de mucho esfuerzo. Los competidores utilizarán siempre distintas armas que tengan en su 'arsenal estratégico' para lograr posicionarse en el mercado y mejorar sus resultados.

Aquí el reto es diseñar una estrategia competitiva por parte de la organización y que le permita mantenerse vigente en el mercado y que, idealmente, logre generar una ventaja competitiva frente a sus rivales. No obstante, cuando la organización ejecuta alguna estrategia, automáticamente hay respuesta por parte de la competencia.

Este escenario de 'acción y reacción', movimiento y respuesta, ajuste y reajuste estratégico, deriva en un ambiente competitivo que está en constante desarrollo y evolución y que exige a las organizaciones a estar atentos ante cualquier cambio en los hábitos de consumo que tengan los clientes, ya que el resultado de esta batalla estratégica es que se crean ganadores y perdedores en el mercado.

4.2. Ventaja competitiva sostenible

Como se ha descrito en los apartados precedentes, las empresas experimentan distintas presiones competitivas en su cadena de valor, lo que implica que resulta necesario desarrollar alguna o algunas ventajas competitivas sostenibles para que la organización se mantenga vigente en el mercado y genere rentabilidad para sus accionistas y aporte valor a sus grupos de interés.

4.2.1. Definición de ventaja competitiva

Una organización genera una ventaja competitiva cuando satisface las necesidades de sus clientes con mayor eficiencia y eficacia que sus competidores, y cuando la base de ello perdura en el tiempo a pesar de los esfuerzos de sus rivales comerciales por igualar o superar dicha ventaja (Thompson, et al, 2012).

Es decir, cuando alguna empresa es capaz de hacer algo diferencial y que aporta valor a sus clientes en el largo plazo, pero que sus competidores no pueden replicar o que, para hacerlo, necesitarían gastar ingentes cantidades de capital que no le sería rentable, es entonces cuando hablamos de una ventaja competitiva sostenible.

Se identifican dos factores primordiales que inhiben la capacidad de los rivales para imitar una ventaja competitiva:

- Complejidad social → Está representada por la cultura corporativa, las relaciones interpersonales entre administradores o equipos tecnológicos, relaciones con clientes y proveedores.
- Ambigüedad causal → Ella le dificulta a los rivales el descubrir cómo un recurso complejo contribuye a generar una ventaja competitiva.

Cabe recordar que la generación o desarrollo de alguna ventaja competitiva sostenible, la pueden llevar a cabo las organizaciones en cualquiera de los eslabones de su cadena de valor, de tal forma que sus competidores no puedan igualarla o superarla.

4.2.2. Test VRIO

Las organizaciones cuentan con recursos y capacidades productivas a través de su cadena de valor, los cuales implican sus activos competitivos y, por lo tanto, éstos determinan su nivel de competitividad y capacidades de alcanzar el éxito empresarial dentro del mercado.

Como recurso entendemos los bienes o activos con los que cuenta la empresa y que le permiten desarrollar su actividad industrial, comercial o de servicios. Los activos pueden ser tangibles o intangibles y están bajo el control de las empresas, por lo que habrá algunos activos que tienen mejor calidad o que pueden contar con mayor potencial para generar una ventaja competitiva sostenible.

En cuanto a capacidades en las organizaciones, éstas representan las habilidades que desarrollan las empresas para realizar alguna actividad productiva de manera

eficaz y eficiente, variando en cuanto a su calidad e importancia, ya que algunas capacidades representan mayor valor competitivo para las empresas.

Por lo tanto, es necesario hacer una evaluación si los activos competitivos realmente están en condiciones de contribuir a la creación de una ventaja competitiva sostenible, para lo cual, se recomienda ejecutar el *Test VRIO* a partir del siguiente árbol de decisión:



Imagen 2. Test VRIO | Adaptación de 'Las Cuatro Pruebas del Poder Competitivo de un Recurso' del libro *Administración Estratégica* (Thompson, et al, 2012)

Los administradores de las organizaciones deben plantearse los siguientes cuestionamientos:

1. ¿El activo o capacidad es **Valioso**? Para que un activo o capacidad productiva sean valiosos, debe ser relevantes para la estrategia de la empresa, de lo contrario, se tiene una *desventaja competitiva*.
2. ¿El activo o capacidad es **Raro**? Es decir, si es poco frecuente o no se tiene la disponibilidad inmediata para conseguirlo, entonces sería raro, de lo contrario, se alcanzaría una *paridad competitiva* porque los rivales también lo tendrían al alcance.
3. ¿El activo o capacidad es costoso de **Imitar**? Si a los competidores les implica un elevado coste intentar imitar a la empresa y no le sería rentable, hablamos de que el activo no se puede o es costoso de imitar, por lo que se logra una *ventaja competitiva temporal*.
4. ¿La empresa es **Organizada** para captar el valor del activo o capacidad? Si la empresa no cuenta con una sólida y organizada cadena de valor que le permite captar el valor diferencial del activo o capacidad, entonces se genera una *ventaja competitiva temporal*.

Si las respuestas a los cuatro cuestionamientos son afirmativas por parte de la organización, entonces se concluye que se está en posibilidad de crear una *ventaja competitiva sostenible*.

CAPÍTULO V. METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN

Capítulo V – Metodología de Investigación

5.1. Enfoque de la investigación

“La investigación es un conjunto de procesos sistemáticos, críticos y empíricos que se aplican al estudio de un fenómeno” (Hernández et al. 2010). La Real Academia Española (2023) indica que investigar es *“Realizar actividades intelectuales y experimentales de modo sistemático con el propósito de aumentar los conocimientos sobre una determinada materia”*. Así es que, gracias a la investigación, la ciencia se desarrolla y se incrementa el conocimiento, el cual ha sido la base para el desarrollo de la sociedad a lo largo de la historia.

En este orden de ideas, se ha establecido que la presente investigación se realice bajo un **enfoque cuantitativo**, debido a que se ha llevado a cabo una recolección de datos para probar las hipótesis planteadas. Esto con base en un análisis estadístico y medición numérica para identificar patrones de comportamiento que permiten comprobar las hipótesis definidas.

El análisis de los datos recolectados a través de la herramienta de investigación tiene por finalidad determinar el grado de significancia de las relaciones previstas entre las variables de estudio.

5.2. Alcance de la investigación

Como ya se indicó en el Capítulo I. Introducción, la investigación tiene un **carácter descriptivo – correlacional**, en función de que, a partir de la recolección de datos,

se identificará y describirá la opinión de la población objetivo, estableciendo correlaciones estadísticas entre las variables estudiadas.

La investigación adopta el carácter descriptivo en función a que se intenta dar una reseña interna de la realidad social y empresarial de las variables, intentando representar una imagen fiel del contexto en el que se desenvuelven éstas.

De este modo, la investigación es correlacional debido a que busca, principalmente, establecer el grado en el cual los cambios en uno o varios elementos son afines con la variación en alguna de las variables. La existencia y potencia de la covariación entre las variables se ha determinado a partir de cálculos estadísticos de coeficientes de correlación.

Cabe destacar que la covariación identificada no implica necesariamente la existencia de relaciones de causalidad entre las variables estudiadas.

5.3. Estrategia de la investigación

La investigación se ha desarrollado a partir de las siguientes fases:

1. Fase preparatoria → En esta fase se ha dado el proceso reflexivo y de diseño de la investigación, a partir de los conocimientos adquiridos hasta el momento y la experiencia vivida durante tres décadas de desempeño profesional, lo cual han permitido formarse una opinión ética con base en la literatura disponible, pensando en una posible solución de valor que aporte al desarrollo de las Ciencias Administrativas. En esta fase se identificaron las variables, se realizó

el planteamiento del problema, se definieron los objetivos de la investigación y se determinaron las hipótesis.

2. Fase trabajo de campo → En esta fase se definió un cuestionario con preguntas concretas y focalizadas en las variables de estudio, de tal forma que permitieran obtener la opinión de la población encuestada y, a partir de ello, contar con suficiente información cuantitativa que permitiese los análisis estadísticos antes mencionados.
3. Fase analítica → Con base en la recolección de datos realizada a través de la herramienta establecida (cuestionario de encuesta), se efectuó el filtrado de datos para identificar únicamente los válidos. Posteriormente se aplicaron métodos de estadística descriptiva con el objetivo de calcular el coeficiente de correlación entre las variables estudiadas.
4. Fase informativa → Con los resultados cuantitativos obtenidos, se desarrollaron los apartados de 'Análisis de Datos' y 'Conclusiones', los cuales describen la interpretación de los resultados estadísticos obtenidos.

5.4. Revisión de la literatura y marco teórico

Las variables analizadas en la investigación han sido profundamente estudiadas desde distintas perspectivas y puntos de vista a lo largo de décadas. Las Ciencias Administrativas han profundizado en el aspecto humano dentro de las organizaciones a partir del inicio de la Revolución Industrial. Escudero (2009) destaca cómo a partir de dicha revolución, se transformó la economía pasando de un dominio de la agricultura y ganadería, a otro en donde dominó la industria, lo que derivó en una inminente demanda de fuerza laboral humana.

Como resultado de ello, surgieron corrientes como la Administración Clásica o Científica que fueron impulsadas por pensadores como Henry Fayol o Frederick Taylor, dando paso más adelante a teorías de las relaciones humanas y del desarrollo organizacional, promovidas por Elton Mayo o Kurt Lewin.

A partir de la década de los 80 del siglo XX y con el inicio del desarrollo tecnológico a nivel mundial, se identificaron *gaps* teórico-académicos dentro de la administración empresarial que derivaron en la aparición de conceptos como cadena de valor, análisis estructural de la industria o ventaja competitiva propuestos por Porter (1989), así como planeación estratégica, misión, visión o cultura corporativa impulsados por Thompson, et al (2012).

Por otro lado, las Ciencias Conductuales como la psicología organizacional, ha hecho enormes aportes teóricos en cuanto a la relación de las personas con las empresas. Se han hecho profundos estudios en motivación derivando, por ejemplo, en las Teorías de Contenido promovidas por Abraham Maslow, Frederick Herzberg o David Mc Clelland; así como las Teorías de Proceso propuestas por Víctor Vroom, Stacy Adams o Burrus Skinner.

La literatura revisada a lo largo de la investigación ha permitido definir el siguiente marco teórico:

Ciencias Administrativas	Administración
	Gestión
	Relaciones Industriales
	Administración de Recursos Humanos
	Gestión de Personas
	Gestión del Talento
	Ventaja Competitiva Sostenible
	Salario Emocional
Ciencias Conductuales	Inteligencias Múltiples
	Inteligencia Emocional
	Motivación
	Compromiso
	Liderazgo
	<i>Mentoring</i>
	Coaching
	<i>Feedback</i>

Tabla 5. Marco Teórico | *Elaboración propia*

Teniendo como fundamento teórico los conceptos antes señalados, es que la investigación partió de una base sólida que se enriqueció al vincular y relacionar la información obtenida, a fin de dar sustento teórico-académico a los resultados del presente trabajo de investigación.

CAPÍTULO VI. ANALÍTICA DE DATOS

Capítulo VI – Analítica de Datos

6.1. Recopilación de datos

6.1.1. Método de recopilación

Cuando se aplica un instrumento de medición o recolección de datos es esencial que cumpla con dos requisitos: confiabilidad y validez. La UnADM (s. f.) menciona que *“La confiabilidad de un instrumento de medición se refiere al grado de precisión o exactitud de la medida, en el sentido de que, si aplicamos repetidamente el instrumento al mismo sujeto u objeto, produce iguales resultados”*. Asimismo, Hernández et al (2010) afirman que la validez es el *“grado en que un instrumento mide la variable que pretende medir”*.

Por ello, se cumple el requisito de que el instrumento de recolección de datos es confiable y válido, toda vez que se efectuaron pruebas preliminares para ratificar ambas exigencias.

Con base en estos conceptos teóricos, es que se consideró que un cuestionario sería el mejor instrumento de recopilación de datos, entendiendo como instrumento, aquella herramienta que permite registrar datos observables que reflejan la realidad de las variables estudiadas según la percepción de los cuestionados.

El motivo por el cual se seleccionó al cuestionario como instrumento de recopilación, es que no fue improvisado de último momento, sino que tuvo su tiempo de madurez y varios refinamientos. Además, dicho instrumento fue desarrollado con base en el contexto empresarial local en México, el cual es un entorno conocido y en el que se

ha desarrollado la investigación. También, intenta ser *empático* al reflejar la opinión y percepción de la población cuestionada. Finalmente, las condiciones actuales de conexión digital permiten una aplicación electrónica del instrumento al ser estandarizado para la recolección de datos.

El cuestionario incluyó un total de 12 preguntas, de las cuales, 10 fueron obligatorias y dos opcionales. El número de preguntas fue cuidadosamente seleccionado con la finalidad de no ser tedioso y no representar una carga para quien responde. Las preguntas fueron cerradas con categorías u opciones de respuestas, con el objetivo de evitar dificultad al momento de codificarlas y analizarlas. Siete preguntas fueron de selección única y cinco preguntas tenían la posibilidad de marcarse más de una respuesta (*multirrespuesta*), esto debido a que éstas no fueron excluyentes, sino que eran complementarias.

A partir de que los datos cuantitativos fueron recopilados, se llevó a cabo el análisis estadístico respectivo que permitió reflejar de una mejor manera la correlación existente entre las variables estudiadas en la presente tesis.

6.1.2. Proceso de recopilación

El cuestionario se diseñó y desarrolló utilizando las denominadas *Google Tools*® mediante la opción de *Google Formularios*®. Esta herramienta brinda la posibilidad de definir preguntas abiertas, cerradas, de opción múltiple, obligatorias, opcionales y multirrespuesta. Además, con *Google Formularios*® el cuestionario fue compartido con los usuarios a través de sus cuentas de correo electrónico, así como mediante la publicación en redes sociales, Facebook® y LinkedIn®.

El cuestionario fue enviado y publicado a la población objetivo dando un periodo de 14 días para su cumplimentación. Cumplido el periodo establecido, se cerró el cuestionario limitando la posibilidad de recibir más respuestas. A partir de la recopilación de datos, se realizó su análisis estadístico posterior a la investigación teórico-académica sobre las variables en estudio, lo cual brindó la pauta de contar con suficiente sustento teórico en la investigación cuantitativa.

Finalmente, la información recolectada fue descargada en una base de datos para su análisis mediante herramientas ofimáticas de MS Office® (*MS Excel*).

6.2. Población objetivo

6.2.1. Elección del tamaño de empresas

En México, según datos oficiales del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), la economía informal al cierre del año 2021 representó el 24,1% del Producto Interno Bruto (PIB), lo que implica que el 75,9% del PIB lo generan las empresas y empleos formales.

De acuerdo con el Censo Económico 2019 del INEGI, el 37,2% del personal ocupado colaboraban en microempresas (0 a 10 personas), en tanto que el 32,1% de dicho personal prestaban sus servicios en grandes empresas (251 y más personas). Estos datos permiten ubicar cómo las grandes empresas ocupan un porcentaje importante de las personas contratadas formalmente.

A continuación, se presenta la clasificación de las empresas según la normativa establecida por el INEGI y publicada en el Diario Oficial de la Federación en México, con base en las personas contratadas y su sector económico:

Sector	Micro	Pequeña	Mediana	Grande
Industria	Máx. 10	De 11 a 50	De 51 a 250	Más de 250
Comercio	Máx. 10	De 11 a 30	De 31 a 100	Más de 100
Servicios	Máx. 10	De 11 a 50	De 51 a 100	Más de 100

Tabla 6. Tamaños de Empresa según su Sector | Elaboración propia – Fuente: INEGI (2020). Censos Económicos 2019

Cabe destacar que las micro, pequeñas y medianas empresas, en general, no cuentan con un modelo formal de administración de recursos humanos o gestión de personas, esto debido a que no se encuentran institucionalizadas, no tienen implementado un gobierno corporativo y los recursos disponibles (económicos, materiales o tecnológicos) los destinan a su actividad productiva o comercial.

Por lo anterior, se tomó la decisión de focalizar la investigación en las grandes empresas en México, las cuales, además de aportar un PIB relevante a la economía del país y de contratar a 19,7 millones de personas⁷, habitualmente cuentan con la estructura organizacional necesaria para administrar y/o gestionar a su personal.

6.2.2. Selección de la población encuestada

Debido a que las variables de la presente tesis requieren de cierto conocimiento y experiencia administrativa, se seleccionó una población con un perfil académicamente preparado, quienes están cursando sus estudios universitarios y, en

⁷ Población económicamente activa 61.4 millones × 32,1% de contratación = 19,7 millones de personas | Fuente: <https://www.inegi.org.mx/temas/empleo/>

su mayoría, cursan estudios de máster universitario. Se definió este perfil con la finalidad de que las personas encuestadas aportaran su opinión y percepción personal sobre las variables en estudio, de tal manera que las dichas variables estuvieran presentes en su desempeño profesional.

Esto permite centrar el análisis en un colectivo que experimenta día con día o ha experimentado los efectos de la administración o gestión de personas, así como de brindar su percepción acerca de su organización y qué piensan acerca de generar ventajas competitivas sostenibles.

6.3. Análisis estadístico

Debido a la naturaleza y origen de los datos, así como de las variables en estudio, se ha decidido utilizar medidas de estadística descriptiva que permiten agregar y resumir datos para calcular estadísticos muestrales.

Se calculan medidas de localización como la media y mediana, además de medidas de variabilidad, tal es el caso de la varianza, la cual representa el valor de cada observación obtenida respecto a la media de cada variable estudiada. También se calcula su desviación estándar para una mejor interpretación de los resultados.

Ahora bien, debido a que se ha trabajado con más de una variable en la tesis, es necesario incluir medidas descriptivas de la asociación entre las variables, por lo que se ha calculado la covarianza entre variables, a fin de determinar si existe una relación lineal entre ellas.

Finalmente, se ha obtenido el coeficiente de relación entre las variables, de tal forma que se pueda comprobar qué tan fuerte es la existencia de una relación entre las variaciones de las variables estudiadas.

6.4. Validez y confiabilidad de la investigación

En la investigación cuantitativa es requisito indispensable que el instrumento de medición sea válido y confiable, lo cual garantizará la credibilidad de la investigación.

“La validez se refiere al grado en que un instrumento mide lo que se pretende medir” (Monje, 2011); es decir, para asegurar que un instrumento de recolección de datos cumple con la validez, ha de ser desarrollado a partir de que las variables a medir han sido claramente definidas, de tal forma que el instrumento esté focalizado en dichas variables y no en otras. Además, la validez de la investigación está relacionada con el grado de control y posibilidad de que sea generalizada por parte del investigador, acerca de los resultados obtenidos.

“Confiabilidad deriva de la palabra fiable y ésta a su vez de fe. La confiabilidad significa que una prueba, instrumento merece confianza porque, al aplicarse en condiciones iguales o similares, los resultados siempre serán los mismos” (Ñaupas, Mejía, Novoa, Villagómez, 2014). Esto implica que si el instrumento de recopilación de datos, en el caso que nos ocupa, el cuestionario, es aplicado en distintos momentos a la misma población, los resultados serían los mismos, situación que aporta confiabilidad a la investigación.

En este orden de ideas, a partir de los varios *pre-test* que se realizaron del instrumento de recopilación de datos, aunado a los conocimientos, experiencias, opiniones y

valores del autor de la tesis, así como del soporte documental teórico-académico aplicable a las variables, se determinó que la investigación cumple razonablemente los principios de validez y confiabilidad para el desarrollo de la tesis.

CAPÍTULO VII. ANÁLISIS DE RESULTADOS

Capítulo VII – Análisis de Resultados

7.1. Resumen de datos recopilados

A través del instrumento de investigación se obtuvieron un total de 131 respuestas del cuestionario, lo cual se considera una muestra válida para el estudio, identificando los siguientes datos relevantes:

Veteranos o Generación Silenciosa	0,00%
Baby Boomers	3,82%
Generación X	36,64%
Millennials	57,25%
Centennials	1,53%
Sin respuesta	0,76%

Tabla 7. Datos recopilados por **rango generacional** | Elaboración propia

- La *Generación Millennial* fue la que más participó con un **57,25%** de las respuestas.
- El **36,64%** de las respuestas correspondió a la *Generación X*.
- Las respuestas de personas de la generación de *Baby Boomers* fue de apenas el **3,82%**.

Más de 30 años	12,21%
De 21 a 30 años	18,32%
De 16 a 20 años	19,08%
De 11 a 15 años	19,85%
De 5 a 10 años	19,08%
Menos de 5 años	10,69%
Sin respuesta	0,76%

Tabla 8. Datos recopilados por **experiencia laboral** | Elaboración propia

- Las personas con una experiencia laboral de entre 11 y 15 años representaron la mayor participación con el **19,85%** de las respuestas.
- El siguiente bloque laboral con un **19,08%** fue para quienes han trabajado entre 16 y 20 años.
- Destaca ver que personas que han trabajado de entre 20 y 30 años corresponde al tercer bloque laboral con un **18,32%**, un porcentaje elevado respecto al resto de rangos.

Industria	41,98%
Comercio	10,69%
Servicios	25,95%
Sector público	21,37%

Tabla 9. Datos recopilados por **sector económico** | Elaboración propia

- El sector económico con mayor participación fueron las empresas industriales con un **41,98%**.
- El siguiente sector fueron los servicios con un **25,95%**.

Microempresa	4,58%
Pequeña empresa	9,16%
Mediana empresa	16,79%
Gran empresa	48,09%
Sector público	21,37%

Tabla 10. Datos recopilados por **tamaño de empresa** | Elaboración propia

- Resulta evidente que las grandes empresas tienen mayor presencia con un **48,09%** de las respuestas.
- El siguiente nivel correspondió al sector público con un **21,37%**.

Directivo	12,98%
Mandos medios	32,06%
Supervisor o jefe de equipo	22,90%
Operativo	28,24%
No respondió	3,82%

Tabla 11. Datos recopilados por **rol desempeñado** en su organización | Elaboración propia

- El mayor porcentaje de respuestas fue de profesionales que se desempeñan en mandos medios (*Middle Management*) con un **32,06%** de las respuestas.
- El siguiente rol más representativo fue el operativo con un **28,24%**.

7.2. Esquema de gestión de personas

Con base en los datos recopilados, actualmente se identifican los siguientes modelos de gestión de personas en las empresas en México, independientemente de su sector y tamaño:

Relaciones Industriales	15,27%
Administración de Recursos Humanos	33,59%
Gestión de Personas	23,66%
Gestión por Competencias	22,90%
Lo desconoce	4,58%

*Tabla 12. Datos recopilados según el **modelo de gestión de personas** |
Elaboración propia*

Resulta interesante ver cómo aún se mantienen el modelo de Relaciones Industriales en un 15.27% de las respuestas y que, de manera generalizada, la Administración de Recursos Humanos tiene mayor presencia en las empresas en México con un 33,59%.

Otro dato relevante es ver cómo la gestión de personas y del talento comienzan a ser una realidad empresarial, alcanzando un 23,66% y un 22,90%, respectivamente.

Al analizar el modelo de gestión de personas únicamente para las grandes empresas, se ha encontrado lo siguiente:

Relaciones Industriales	14,29%
Administración de Recursos Humanos	31,75%
Gestión de Personas	25,40%
Gestión por Competencias	26,98%
Lo desconoce	1,58%

Tabla 13. Modelo de gestión de personas en las grandes empresas | Elaboración propia

La tendencia del modelo de gestión de personas en las grandes empresas tiene una fuerte influencia en el sector empresarial mexicano, ya que la Administración de Recursos Humanos se posiciona como la principal percepción con un 31,75%, seguido de la Gestión por Competencias con un 26,98%.

En el caso de las Relaciones Industriales, es un hecho que se trata de un modelo en vías de extinción con apenas un 14,29%, lo cual es una muestra de que las personas somos más que simples factores inertes de la producción de bienes y servicios en las empresas.

Por otro lado, cuando se profundiza en los procesos de la Administración de Recursos Humanos o Gestión de Personas al interior de las empresas, la percepción de las personas indica que algunos procesos son más evidentes o tienen mayor presencia que otros, posiblemente en función a que los hayan experimentado por sí mismas o, incluso, por una verdadera ausencia de ellos en ciertas organizaciones.

A continuación, se presenta la percepción que tienen las personas de los citados procesos, en el entendido de que el objetivo sería que el 100% de las personas hubiesen vivido o experimentado de tales procesos en sus organizaciones:

Reclutamiento y selección	83,97%
Análisis y descripción de puestos	60,31%
Revisión de sueldos y salarios	54,96%
Evaluación formal del desempeño	63,36%
Formación y capacitación	62,60%
Retención del talento	22,90%
Conocimiento de personas	32,06%

Tabla 14. Presencia de los procesos de Administración de Recursos Humanos o Gestión de Personas en las empresas | Elaboración propia

La mayoría de las personas han experimentado el proceso de ‘Atracción del Talento’ (84,0%), el cual se corresponde con el inicio de la relación laboral y, el siguiente proceso en presencia se refiere a la ‘Evaluación del Desempeño’ (63,36%) que implica la principal fuente de información para incrementos salariales, promociones y/o despidos. Destaca también que la ‘Formación y Capacitación’ tiene una elevada presencia (62,6%) seguramente promovida por la obligatoriedad que establece la normativa laboral.

No resulta extraño ver que los procesos de ‘Retención del Talento’ (22,90%) y del ‘Conocimiento de Personas’ (32,06%) estén muy por debajo siquiera del 50% de percepción, esto debido a que ambos procesos representan un área de oportunidad de mejora en las empresas, de tal forma que mitiguen los riesgos de fuga de talento al conocer más y mejor a sus colaboradores.

En este sentido, cuando se revisan específicamente ciertas prácticas de gestión de personas contenidas dentro de los procesos arriba presentados, existen algunas dinámicas que son más percibidas por las personas. A continuación, se presentan las cinco prácticas con mayor presencia:

Evaluación del clima laboral	48,85%
Evaluación formal del desempeño	46,56%
Análisis de competencias	38,17%
Cultura del <i>feedback</i>	37,40%
Modelos de trabajo flexible	33,59%

*Tabla 15. Mejores prácticas de gestión de personas con mayor percepción |
Elaboración propia*

La evaluación del clima laboral lidera este bloque con un 48,85% de percepción, dato que resulta contradictorio con el cuadro anterior al no visualizarse prácticas de retención del talento, lo que se traduce en que sí se mide el clima laboral pero no se diseñan estrategias para su mejora. La evaluación del desempeño está en segundo puesto con un 46,56% que está alineado con los procesos analizados líneas arriba. El análisis de competencias (38,17%) está vinculado con la formación y capacitación, por lo que ocupa el tercer puesto. La cultura del *feedback* está en cuarto lugar (37,40%) y está relacionado con la evaluación del desempeño. Por último, en el quinto puesto encontramos a los modelos de trabajo flexible en cuanto a la presencialidad (33,59%), situación que cambió drásticamente para mejorar a partir de la pandemia global por COVID-19.

Se considera importante presentar también las prácticas que menor percepción tienen para las personas, las cuales, sin duda alguna, reflejan el sentir de los empleados y significan grandes retos para las organizaciones en cuanto a la gestión del talento:

Gestión del índice de felicidad	3,82%
Análisis de inteligencias múltiples	4,58%
Análisis del potencial de desarrollo	9,92%
Evaluación de la inteligencia emocional	11,45%
Esquemas de <i>mentoring</i>	12,98%

Tabla 16. Mejores prácticas de gestión de personas con menor presencia en las empresas | Elaboración propia

El índice de felicidad es un factor relativamente nuevo en el mundo empresarial, por lo que los datos arrojan apenas un 3,82%, situándose como la menor práctica identificada en las empresas, seguramente por desconocimiento o por considerarse un índice subjetivo que no aporta valor para las organizaciones.

El análisis de inteligencias múltiples (4,58%), del potencial de desarrollo (9,92%) y de la inteligencia emocional (11,45%), comienzan a ser una realidad en la gestión de personas que, aunque muy lejos todavía de la evaluación del clima laboral (48,85%), empieza a despertar interés en las empresas en México.

En cuanto a los esquemas de *mentoring* (12,98%) se percibe como una práctica en desarrollo y que poco a poco comienza a posicionarse dentro de los modelos de gestión de personas.

Finalmente, al revisar la percepción de los encuestados respecto a las mejores prácticas (*Best Practices*) en materia de gestión holística del capital humano, a continuación, se presenta el ranking con las cinco dinámicas más valoradas:

Análisis de competencias	13,74%
Evaluación formal del desempeño	10,69%
Evaluación de la inteligencia emocional individual y/o colectiva	7,63%
Gestión del índice de felicidad	7,63%
Modelos de liderazgo	7,63%

*Tabla 17. Datos recopilados según el **modelo de gestión de personas** |
Elaboración propia*

Se aprecia que no existe una marcada concentración en las *Best Practices* en gestión holística de personas, por lo que la opinión es más dispersa. No obstante, es interesante revisar cómo el análisis de competencias (conocimientos, habilidades y capacidades) se posiciona en el primer lugar con un 13,74%, lo que se interpreta como que las personas necesitan ser valoradas por sus competencias y no solo por su perfil académico o experiencia profesional. En el segundo puesto se encuentra la evaluación formal del desempeño (10,69%) que está alineado con los resultados explicados en los puntos anteriores. Por último, la inteligencia emocional, el índice de felicidad y el liderazgo (7,63% cada uno), dejan evidencia de que el factor humano cobra cada día mayor importancia en el mundo organizacional, siendo elementos sumamente relevantes por acometer y desarrollar.

7.3. Ventaja competitiva identificada

Al revisar los datos recopilados en cuanto a la ventaja competitiva, entendida ésta como aquellos procesos o bienes y servicios diferenciales que aportan valor a los clientes y que los rivales no pueden imitar, se encontró que un 64,12% considera que

su empresa sí tiene una ventaja competitiva (no se estableció si la misma era o no sostenible), dejando un 35,88% a empresas sin dicho tipo de ventaja.

Al analizar la distribución de la ventaja competitiva por tamaño de empresa, se identificó lo siguiente:

Microempresa	4,76%
Pequeña empresa	9,52%
Mediana empresa	11,90%
Gran empresa	59,52%
Sector público	14,29%

*Tabla 18. Ventaja competitiva por **tamaño de empresa** | Elaboración propia*

En definitiva, las grandes empresas cuentan con mayor infraestructura, recursos y estrategias para desarrollar una ventaja competitiva, lo que arrojó un 59,52% de percepción positiva. Muy lejanas están las medianas empresas con un 11,90% y las pequeñas y medianas empresas con un 9,52% y 4,76%, respectivamente. El 14,29% que correspondió al sector público, no se debe considerar debido a que dicho sector no compite en un libre mercado, sino que los ciudadanos somos usuarios de sus servicios.

Al profundizar en los factores que las personas consideran como ventaja competitiva en sus organizaciones, independientemente de su tamaño y sector, encontramos lo siguiente:

Calidad en bienes y/o servicios	34,35%
Talento o capital humano	29,01%
Procesos internos	27,48%

Infraestructura	23,66%
Tecnología	20,61%
Liderazgo en su sector	18,32%
Innovación en bienes y/o servicios	18,32%
Solvencia y/o liquidez	17,59%
Otros	1,53%

Tabla 19. Elementos de ventaja competitiva en las empresas | Elaboración propia

Como era de esperarse, la calidad en bienes y/o servicios lidera este ranking con un 34,35%, ya que las personas perciben que la principal aportación de valor de sus organizaciones a sus clientes corresponde a los bienes y servicios comercializados. En el segundo puesto encontramos al talento o capital humano con un 29,01%, lo que se traduce en que las personas se perciben a sí mismas como fuentes de una ventaja competitiva. Los procesos internos (27,48%), la infraestructura (23,66%) y la tecnología (20,61%), son los siguientes elementos clave para generar ventajas sobre los rivales comerciales.

Siguiendo esta línea y refinando más el análisis, cuando se revisan únicamente las grandes empresas con ventaja competitiva (50 observaciones), a fin de identificar los elementos que aportan en la generación de dicha ventaja (10 distintos elementos seleccionados), nos encontramos con lo siguiente:

Infraestructura	52%
Calidad en bienes y/o servicios	50%
Procesos internos	48%
Talento o capital humano	46%
Tecnología	38%

Innovación en bienes y/o servicios	32%
Solvencia y/o liquidez	32%
Liderazgo en su sector	26%
Otros	2%

Tabla 20. Elementos de ventaja competitiva en las grandes empresas | Elaboración propia

Centrándonos en las grandes empresas, se percibe que la infraestructura (edificios, plantas industriales, flotilla de transporte, hardware...) es el elemento que mayor aporte tiene en la ventaja competitiva alcanzando, ya que estuvo presente en el 52% de las observaciones. La calidad de bienes y servicios (50%) y los procesos internos (48%) son los siguientes elementos más valorados. En el caso del Talento o Capital Humano (46%) se ubica en el cuarto puesto de la lista, pero con una diferencia marginal de apenas tres observaciones con relación a la infraestructura, lo cual lo sitúa como un elemento primordial en las ventajas competitivas.

Respecto al colectivo que considera que sus organizaciones actualmente no cuentan con alguna ventaja competitiva (35,87%), es muy interesante conocer su percepción y ver qué factores creen que podrían, en algún momento, generarles alguna ventaja respecto a sus rivales. Por lo que a continuación se presenta un ranking que muestra qué elementos de la cadena de valor serían diferenciales para generar una ventaja competitiva:

Procesos internos	45,80%
Talento o capital humano	40,46%
Tecnología	34,35%
Innovación en bienes y/o servicios	22,90%

Calidad de bienes y/o servicios	22,14%
Infraestructura	19,85%
Solvencia y/o liquidez	9,92%
Precio de bienes y/o servicios	7,63%
Otros	0,76%

Tabla 21. Factor que podría generar una ventaja competitiva en las empresas |
Elaboración propia

La percepción es que los procesos internos podrían mejorar (45,80%) y, con ello, la cadena de valor se vería impactada positivamente. En el segundo puesto encontramos al talento o capital humano (40,46%) lo que ratifica que las personas son un factor fundamental para crear ventajas competitivas. La tecnología (34,35%), sin dejar de ser importante hoy en nuestros días, se encuentra en un tercer puesto seguida por la innovación (22,90%) y la calidad (22,14%) en bienes y/o servicios. La infraestructura (19,85%), la solvencia y/o liquidez (9,92%), el precio de bienes y servicios (7,63%) y otros elementos (0,76%) dan continuidad al presente *ranking*.

7.4. Relación estadística entre la gestión de personas y la ventaja competitiva

Se realizaron ejercicios de estadística descriptiva para las variables estudiadas, calculando la varianza muestral (s^2), la desviación estándar (s) y el coeficiente de variación, a fin de identificar aquellas variables con mayor variabilidad dentro del estudio.

Variable	s^2	s	Coefficiente Variación
Modelo de gestión de personas	200	14,15	54%
Tamaño de las empresas	496	22,28	85%
Ventaja competitiva	353	18,79	112%

Tabla 22. Medidas de estadística descriptiva de las variables estudiadas |
Elaboración propia

Según Anderson, Sweeney y Williams (2008), “La desviación estándar muestral s es el estimador de la desviación estándar poblacional σ ”, por lo que “la desviación estándar es más fácil de interpretar que la varianza (s^2) debido a que la desviación estándar se mide en las mismas unidades que los datos”. Asimismo, dichos autores continúan explicando que “el coeficiente de variación es una medida relativa de la variabilidad, mide la desviación estándar en relación con la media”.

En este orden de ideas, se identifica que el ‘tamaño de las empresas’ representa la variable con mayor variabilidad dentro del estudio, en función a que su varianza (s^2) es la de mayor valor. Con relación al coeficiente de variación, se identifica que la ‘ventaja competitiva’ alcanzó un ratio del 112%, lo cual se traduce en que tiene mayor variabilidad respecto a su media.

Continuando con las medidas de estadística descriptiva, se calculó la covarianza muestral (s_{xy}) y el coeficiente de correlación (r_{xy}) que existe entre varios elementos de las variables estudiadas. Citando a Anderson et al (2008), “La covarianza es una medida de la asociación lineal entre dos variables”, lo que permite determinar si existe (o no) alguna relación lineal entre variables cuando experimentan algún cambio. Estos autores indican también que el coeficiente de correlación permite identificar si existe una relación lineal positiva o negativa entre variables y que, mientras más

cercano sea r_{xy} a cero, ello representa que su relación lineal es menor o incluso nula si r_{xy} es igual a cero.

Al calcular la correlación que se presenta entre las empresas con ventaja competitiva y los modelos de gestión de personas, se obtuvo lo siguiente:

Variable	S_{xy}	r_{xy}
Empresas con ventaja competitiva (x)	213,80	0,80
Modelos de gestión de personas (y)		

Tabla 23. Covarianza muestral y coeficiente de correlación entre las empresas con ventaja competitiva y los modelos de gestión de personas | Elaboración propia

El coeficiente de relación calculado ascendió a $r_{xy} = 0,80$, lo que permite interpretar que, si bien es cierto que no se tiene una relación lineal perfecta, dicha relación lineal positiva es fuerte y, si la variable x presenta algún cambio en el tiempo (incremento o decremento), la variable y presentará un cambio muy similar en el mismo sentido.

Del mismo modo, se obtuvo la correlación que tienen los principales elementos que aportan en generar una ventaja competitiva y los modelos de gestión de personas, identificando lo siguiente:

Variable	S_{xy}	r_{xy}
Elementos de ventaja competitiva (x)	95,65	0,98
Modelos de gestión de personas (y)		

Tabla 24. Covarianza muestral y coeficiente de correlación entre los principales elementos de la ventaja competitiva y los modelos de gestión de personas | Elaboración propia

En este caso se calculó un coeficiente de relación muy cercano a +1, $r_{xy} = 0,98$, lo que se interpreta que existe una relación lineal positiva prácticamente perfecta entre

las variables, esperando que, si la variable x sufre cambios en algún momento, la variable y experimentará en un 98% el mismo cambio y en el mismo sentido.

Se analizó la correlación que existe entre la ejecución de los procesos de administración y/o gestión de personas y los elementos que aportan en la ventaja competitiva, identificando lo siguiente:

Variable	S_{xy}	r_{xy}
Procesos de administración/gestión de personas (x)	194,98	0,91
Elementos de ventaja competitiva (y)		

Tabla 25. Covarianza muestral y coeficiente de correlación entre los procesos de administración/gestión de personas y los principales elementos de la ventaja competitiva | Elaboración propia

En este caso se obtuvo que su coeficiente de correlación es $r_{xy} = 0,87$, lo que significa que sí existe una relación lineal positiva fuerte entre las variables y, de sufrir algún cambio la variable x , se verá impactada fuertemente la variable y en el mismo sentido.

CAPÍTULO VIII. CONCLUSIONES

Capítulo VIII – Conclusiones

La investigación ha arrojado datos muy interesantes que permiten aportar conclusiones que dan pie a abrir nuevas líneas de investigación, las cuales se proponen en el **Capítulo IX – Recomendaciones** y de entre las que destacan las siguientes:

- La diversidad generacional permite que actualmente coincidan profesionales hasta de cuatro tipos de generación, siendo la más representativa la *Generación Millennial*, quienes están transformando la manera de administrar y gestionar las organizaciones con una visión más humana y buscando la conciliación personal-laboral.
- Las grandes empresas en México tienen una elevada representatividad en la generación de empleo, lo que les permite contar con más recursos para evolucionar sus modelos de gestión de personas.
- El modelo de Relaciones Industriales está siendo paulatinamente sustituido y está destinado a su eliminación, lo cual permitirá darle mayor importancia al factor humano dentro de las organizaciones, haciendo una realidad el hecho de que las personas somos el activo más importante para las empresas.
- Los procesos para gestionar personas se ejecutan de manera parcial o sesgada al interior de las empresas, dejando un importante rango de mejora para alcanzar un modelo holístico de gestión del capital humano.
- No existe una conexión o alineamiento real entre algunas de las *Best Practices* de gestión holística del capital humano (potencial de desarrollo, habilidades de

management, mentoring, etc.) y los procesos de la administración de recursos humanos o gestión de personas.

En este sentido y respondiendo a la hipótesis general (**H_g**) de la presente tesis, acerca de que la aplicación de un modelo de gestión holística del capital humano contribuye positivamente como una herramienta en el desarrollo de ventajas competitivas en las grandes empresas mexicanas y, con base en los resultados recopilados y analizados, se puede concluir que cuando se aplica un modelo de administración o gestión de personas con prácticas de visión holística, sí existe una aportación positiva para generar ventajas competitivas en el sector de las grandes empresas en México.

De hecho, la gestión de personas y la gestión por competencias comienza a ganar terreno en el mundo organizacional, lo que contribuirá paulatinamente a erradicar el modelo de relaciones industriales y a disminuir progresivamente la administración de recursos humanos. Dinámicas centradas en las personas para maximizar su potencial de crecimiento y desarrollo, se irán posicionando cada vez más al demostrar que son fuente de bienestar y satisfacción personal y profesional. Esquemas de trabajo híbrido de presencialidad serán más valoradas por las nuevas generaciones y ello contribuirá en aumentar la productividad, la eficiencia y la competitividad de las organizaciones. Se concluye también que prácticas relacionadas con las inteligencias múltiples y la inteligencia emocional, aún son incipientes y requerirán su tiempo para demostrar su valía en la gestión del activo más valioso en las organizaciones.

Al responder a la primera hipótesis específica (**H_{e1}**) respecto a que la ejecución parcial o sesgada de los procesos de la administración de recursos humanos o gestión de personas disminuye la capacidad competitiva de las grandes empresas en México, se pudo observar que existe una correlación estadística lineal fuerte entre ambas

variables, lo que permite concluir que si la administración o gestión de personas se ejecuta parcialmente, los elementos de ventaja competitiva disminuyen o, describiéndolo en positivo, significa que cuando los procesos de la administración de recursos humanos o gestión de personas tienen mayor presencia en la cadena de valor de las organizaciones, ello deriva en una mayor capacidad para generar elementos que aporten a las ventajas competitivas.

Asimismo, al responder a la segunda hipótesis específica (**He₂**) respecto a que la incorporación de mejores prácticas como esquemas de liderazgo, dinámicas de *mentoring*, *coaching* y cultura del *feedback* como parte de la administración de recursos humanos o gestión de personas, favorecen las capacidades competitivas de las grandes empresas en México, se pudo comprobar que la cultura del *feedback* y los modelos de liderazgo sí fortalecen en mayor medida la competitividad de las empresas al tener mayor presencia en los modelos de gestión de personas (58% y 44%, respectivamente). Se identificaron, además, otras mejores prácticas como la evaluación formal del desempeño (68%), evaluación del clima laboral (64%) y modelos de trabajo híbrido (48%), que favorecen las capacidades competitivas de las empresas. En cuanto al *coaching* individual y de equipos y los esquemas de *mentoring*, sí tienen presencia en las organizaciones, pero en menor medida que otras *Best Practices* (38% y 26%, respectivamente).

Finalmente, al responder a la tercera y última hipótesis específica (**He₃**), en cuanto a que la implantación y ejecución de un modelo de gestión holística del capital humano incrementa las capacidades para desarrollar ventajas competitivas en las grandes empresas en México, los datos analizados apuntan a que prácticas innovadoras como el análisis de competencias, modelos de liderazgo, gestión del índice de felicidad, la

evaluación formal del desempeño y el salario emocional, resultan de especial interés en las personas y ello se traduce en que al interior de las grandes empresas en México se incremente la capacidad competitiva y que dichas organizaciones desarrollen ventajas sobre sus rivales comerciales.

Por último y para cerrar este capítulo, considero que una conclusión general del trabajo de investigación de la presente tesis doctoral es que en definitiva el capital humano de las organizaciones sí representa su activo más valioso y, por lo tanto, requiere no ser únicamente administrado, sino que demanda ser gestionado de una forma holística. Esto motivado, principalmente, por los cambios sociales, tecnológicos y organizacional que estamos experimentando en prácticamente todo el mundo.

La capacidad competitiva que desarrollen las organizaciones y su posicionamiento en el mercado en el largo plazo dependerá, sin duda, de su estrategia empresarial que diseñen, en donde integren a las personas como elemento fundamental de sus ventajas competitivas sostenibles.

CAPÍTULO IX. RECOMENDACIONES

Capítulo IX – Recomendaciones

9.1. Modelo de Gestión Holística del Capital Humano

Como resultado de la investigación y a partir de la confirmación de las hipótesis planteadas, se ha demostrado que existe un *gap* relevante en los modelos de Administración de Recursos Humanos, Gestión de Personas y Gestión del Talento, esto debido a la inconexión de procesos o ejecución sesgada de las distintas fases.

Por tal motivo, a continuación, se propone un **Modelo de Gestión Holística del Capital Humano** que pretende, en la medida de lo posible, mitigar o disminuir al mínimo el *gap* identificado:



Imagen 3. Modelo de Gestión Holística del Capital Humano | Elaboración propia

9.1.1. Procesos para integrar personas

Los procesos de reclutamiento y selección de personas no pueden, ni deben, estar desvinculados con los demás procesos del modelo, ya que es a partir de este proceso que se inicia la relación entre colaborador y empresa.

Cuando la unidad responsable de gestionar el Capital Humano de la organización inicia los procesos para integrar personas, necesita conocer qué puestos ocuparán los candidatos, cuánto y cómo se les retribuirá, de qué manera podrán desarrollarse, qué hacer para evitar que se marchen y tener claras expectativas de conocerlas a fondo.

Además, se recomienda encarecidamente incluir el análisis de inteligencias múltiples, así como de la inteligencia emocional en los procesos de reclutamiento y selección, lo cual derivará en una mayor aportación de valor tanto para las personas como para las organizaciones. Es lo que se conoce como *ajuste persona-puesto*.

9.1.2. Procesos para organizar personas

A partir de la contratación de las personas y su asignación a determinado puesto de trabajo, ello no implica que este proceso se desconecte totalmente del inmediato anterior (integrar personas), ya que ha sido el análisis y definición de puestos, el que ha definido qué requisitos y competencias debe reunir el candidato.

Por supuesto que este proceso también está vinculado con los subsecuentes, de tal forma que tenga en cuenta la remuneración, el desarrollo, la evaluación, la retención y el conocimiento de las personas.

En este proceso se recomienda incorporar de manera general y no particular, prácticas como el *mentoring* y el *coaching*, así como la formación y capacitación en habilidades gerenciales, estilos de liderazgo, comunicación asertiva y *feedback*, lo cual permitirá garantizar el desarrollo de verdaderos líderes inspiradores que aporten valor a la organización, a las personas y a la sociedad en general.

9.1.3. Procesos para retribuir personas

Se sabe que los procesos de remuneración y compensación son complicados y están supeditados al contexto interno y externo de la organización. Por tal motivo, no pueden estar aislados y preocuparse únicamente del aspecto económico de la empresa. Necesitan estar en constante comunicación con los demás procesos de la gestión del capital humano, de tal forma que definan una estrategia de compensación de verdadero valor para las personas.

Se recomienda incluir en dicha estrategia la estructuración del salario emocional como base fundamental para la búsqueda del estado de bienestar del capital humano en la organización, sabiendo que dicho salario tiene un coste económico para la empresa, el cual compensa sobremanera la aportación de valor para las personas.

9.1.4. Procesos para desarrollar personas

El hecho de que ahora, además de la formación obligatoria que deben cumplir las personas, se tenga la posibilidad de decidir individualmente cómo capacitarse y qué rumbo dar a la carrera profesional, es una situación que no tiene marcha atrás y permite a las personas tener un plan de carrera a largo plazo.

Por tal motivo, se recomienda incluir formación específica para desarrollar los talentos y competencias de las personas, que no necesariamente estén vinculadas con su puesto actual.

Además, se recomienda también establecer un modelo de evaluación del desempeño que discrimine claramente la aportación que hacen las personas desde la visión de *hard skills* pero también de *soft skills*, y no limitarse únicamente a evaluaciones cuantitativas que limitan el alcance de la aportación de las personas.

9.1.5. Procesos para fidelizar personas

Como se ha indicado, no se trata únicamente de retener a las personas, sino que se requiere definir esquemas que permitan fidelizar el talento que aportan las personas. Y esto pasa por demostrar un interés genuino por el capital humano y no sólo por la fuerza laboral que éste aporta.

Se recomienda establecer una estrategia para medir y gestionar el clima laboral, de tal forma que se pueda construir un compromiso legítimo entre organización y personas, así como una sensación de satisfacción al desempeñar un puesto de trabajo, lo cual traerá como resultado una motivación constante para las personas.

Además, implementar alguna herramienta que permita medir el índice de felicidad sería una aportación muy valiosa, ya que los estudios demuestran que las organizaciones más '*felices*' resultan ser las más codiciadas por el talento humano.

9.1.6. Procesos para conocer personas

Finalmente, cabe destacar que **somo personas gestionando personas**, no somos máquinas y tampoco números de registro. Además, la persona desempeña distintos roles en su vida (profesional, académico, deportivo, personal) pero tiene una única vida, lo que significa que todo lo que nos sucede en alguno de los roles invariablemente tendrá impacto en los demás.

Por lo tanto, se recomienda establecer dinámicas individuales y colectivas que permitan conocer a las personas de verdad, no solo saber acerca del perfil profesional, sino de qué intereses tiene la persona, cuáles son sus preferencias, qué expectativas tiene dentro y fuera de la organización, etc., ya que esto demuestra interés real humano y no solo el económico.

Es muy importante puntualizar que, en este aspecto, siempre se deberá respetar el derecho a la privacidad e intimidad, por lo que serán las personas quienes tomen la decisión de hasta qué punto le permiten a la organización conocer de ellas.

9.2. Creación de Ventaja Competitiva Sostenible

Si se tiene en cuenta que una ventaja competitiva sostenible se construye a partir de que la organización sea capaz de hacer algo diferencial respecto a sus rivales y que, además, aporta valor a sus clientes a largo plazo, se recomienda diseñar e implantar un Modelo de Gestión Holística del Capital Humano, lo cual brindará enormes posibilidades de generar no una, sino distintas ventajas competitivas sostenibles en varios eslabones de la cadena de valor.

De hecho, la frase de que *“las personas son el activo más valioso para las organizaciones”* se materializa realmente, cuando dicho activo es capaz de generar valor, lo cual no se consigue únicamente al ‘administrar recursos’ o ‘gestionar personas’ de manera sesgada o inconexa, sino vinculando los procesos de gestión del capital humano como un todo con una verdadera visión holística.

9.3. Revisión periódica del modelo

El Modelo de Gestión Holística del Capital Humano no puede ni debe ser estático, ya que la realidad social, económica, tecnológica y medioambiental cambia constantemente. El mayor ejemplo de ello fue la pandemia por COVID-19 que sufrimos durante más de dos años, obligando a las empresas y a la sociedad en general, a modificar hábitos y costumbres muy arraigadas.

Por tal motivo, es inevitable realizar una revisión periódica del modelo de, al menos, una vez al año, de tal forma que puedan adaptarse o refinarse las dinámicas y estrategias en cada uno de los procesos de la gestión del capital humano.

No obstante, debe resaltarse la necesidad de mantener una filosofía holística del modelo, evitando a toda costa el desalineamiento de procesos y su desconexión, obligada muchas veces, por una visión cortoplacista de cumplir objetivos individuales por departamento, descuidando la estrategia corporativa de aportación de valor empresarial.

9.4. Sugerencias para futuras investigaciones

En la presente tesis se han incluido factores o elementos destacables que demandan su propia línea de investigación, ya que la interacción humana evoluciona y se ha visto impactada de manera directa por la globalización de las economías.

Se sugieren líneas de investigación en materia de diversidad intergeneracional, debido a que actualmente se tiene la enorme fortuna de coincidir hasta cuatro generaciones en los equipos de trabajo (*Baby Boomers, Generación X, Millennials y Centennials*), siendo indispensable entender y comprender cómo necesitan ser gestionadas las personas en función a su generación. Hay que destacar que desafortunadamente hoy en día comienza a percibirse una discriminación generacional en el mundo occidental, centrada en el denominado *Talento Silver*⁸ y que provoca preocupación, estrés y desmotivación en dicho colectivo.

Del mismo modo, la globalización nos ha permitido la movilidad internacional, lo que conlleva que existan equipos multidisciplinares y pluriculturales, situación que demanda a las organizaciones a construir espacios interculturales en los que cada persona, con independencia de su origen étnico, social o cultural, sea capaz de desarrollarse, crecer y aportar valor a sí misma y a la organización.

Finalmente, se considera necesaria una línea de investigación específica en cuanto a la gestión del talento para cuestiones de igualdad de género, lo cual ha tenido enormes avances principalmente en la Unión Europea y Estados Unidos, pero aún hay enorme rezago en América Latina y otras partes del mundo.

⁸ *Talento Silver: Personas mayores de 45 años.*

Las personas somos seres humanos únicos, con talentos, competencias, virtudes y áreas de mejora, sin importar nuestro género. Lo realmente valioso e importante es entender que hombres y mujeres no somos iguales, y que cuando seamos capaces de aceptar y entender precisamente nuestras diferencias y similitudes, será el momento en que podremos construir organizaciones valiosas sin sesgos de género. Y deseo terminar evocando un pensamiento de la Madre Teresa de Calcuta: *“Yo hago lo que tú no puedes, y tú haces lo que yo no puedo. **Juntos, podemos hacer grandes cosas**”*.

CAPÍTULO X. BIBLIOGRAFÍA

Capítulo X – Bibliografía

10.1 Bibliografía

- I. Abuchalja, C. (s. f.). *De los Baby Boomers a los Centennials*. Universidad de la Empresa. Recuperado el 18 de julio de 2023, de: <https://ude.edu.uy/de-los-baby-boomers-a-los-centennials/>
- II. Agencia Estatal BOE (2023). *Ley del Estatuto de los Trabajadores*. Recuperado el 17 de julio de 2023, de: <https://www.boe.es/eli/es/rdlg/2015/10/23/2/con>
- III. Aguado, L. (2019). *Emoción, afecto y motivación*. España: Difusora Larousse – Alianza Editorial.
- IV. Anderson, D., Sweeney, D. y Williams, T. (2008). *Estadística para Administración y Economía*. (10ª ed.). México: Cengage Learning.
- V. Armstrong, T. (2006). *Inteligencias múltiples en el aula*. España: Paidós.
- VI. Arredondo, F., Ayala, E., Canales, A., De la Garza, J. Echaniz, A., Garza, P., Husted, B., Maldonado, V., Quiroga, M., Salazar, J., Salazar, S., Pérez, M. y Velázquez, L. (2011). *La Responsabilidad Social Corporativa: Teoría y Evidencia para México*. México: ITESM
- VII. Arrimada, M. (2022). *Pensamiento holístico: qué es, características y ejemplos*. Recuperado el 13 de julio de 2023, de: <https://psicologiyamente.com/inteligencia/pensamiento-holistico>
- VIII. BBVA (2023). *Qué es el salario emocional y por qué es tan importante*. Recuperado el 19 de julio de 2023, de: <https://www.bbva.com/es/salud-financiera/que-es-el-salario-emocional-y-por-que-es-tan-importante/>

- IX. BBVA (s. f.). *¿Quiénes son los 'millennials' y por qué son una generación única?* Recuperado el 17 de julio de 2023, de: <https://www.bbva.com/es/quienes-millennials-generacion-unica/>
- X. Bordas, M. J. (2016). *Gestión Estratégica del Clima Laboral*. España: UNED
- XI. Cabrera, A., López, P. y Ramírez, C. (2011). *La Competitividad Empresarial: un marco conceptual para su estudio*. Colombia: Universidad Central.
- XII. Cámara de Comercio de España (2023). *Cómo ser competitivo*. Recuperado el 20 de julio de 2023, de: <https://www.camara.es/168edición168n-y-competitividad/como-ser-competitivo>
- XIII. Cambridge Dictionary (2023). *Dictionary*. Recuperado el 19 de julio de 2023, de: <https://dictionary.cambridge.org/es/diccionario/ingles/>
- XIV. Carro, F. y Caló, A. (2012). *La administración científica de Frederick W. Taylor: una lectura contextualizada. VII Jornadas de sociología*. La Plata. En RIDCA. Recuperado el 15 de julio de 2023, de: <http://repositoriodigital.uns.edu.ar/handle/123456789/4435>
- XV. Casanova, C., Herrera, M., Herrera, E., Almeida, J. y Preciado, F. (2022). *Estrategia y Ventaja Competitiva. Un enfoque práctico*. Ecuador: Editorial Grupo Compás.
- XVI. Castaño, R. (2013). *Tesis Doctoral – Un nuevo modelo de liderazgo por valores*. España: Universidad de Alcalá.
- XVII. Centro Mexicano para la Filantropía (2023). *El Concepto de Responsabilidad Social Empresarial*. Recuperado el 21 de octubre de 2023, de: <https://www.cemefi.org/centrodedocumentacion/1426.pdf>
- XVIII. Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. México: Mc Graw Hill.

- XIX. Chiavenato, I. (2017). *Administración de recursos humanos: el capital humano de las organizaciones*. (10ª ed.). México: Mc Graw Hill.
- XX. Chiavenato, I. (2017). *Comportamiento organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones*. (3ª ed.). México: Mc Graw Hill.
- XXI. Chiavenato, I. (2018). *Gestión del talento humano el nuevo papel de los recursos humanos e las organizaciones*. (5ª ed.). México: Mc Graw Hill.
- XXII. Chiavenato, I. (2019). *Gestión del talento humano*. (5ª ed.). México: McGraw Hill Interamericana.
- XXIII. Comisión de las Comunidades Europeas (2001). *Libro Verde. Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas*. Recuperado el 21 de octubre de 2023, de: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/TXT/PDF/?uri=CELEX:52001DC0366&from=ES>
- XXIV. Congreso de la Unión (2023). *Ley Federal del Trabajo*. Recuperado el 17 de julio de 2023, de: <https://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LFT.pdf>
- XXV. CONOCER. (2017). *¿Qué es el CONOCER? Misión, Visión, Política y Objetivos de calidad*. Recuperado el 16 de febrero de 2022, de: https://conocer.gob.mx/acciones_programas/conocer-mision-vision-politica-objetivos-calidad/
- XXVI. Cornejo, M. A. (1989). *Liderazgo de Excelencia*. México: Editorial Grad.
- XXVII. Cuesta, A. (2010). *Gestión del talento humano y del conocimiento*. Colombia: ECOE ediciones
- XXVIII. DCH & EAE Business School (2021). *Barómetro DCH. La Gestión del Talento en España y Latinoamérica 2020*. Recuperado el 23 de julio de 2023, de: <https://www.orgdch.org/wp-content/uploads/2021/01/V-Bar%C3%B3metro-DCH-sobre-Gesti%C3%B3n-del-Talento.pdf>

- XXIX. Dessler, G. (2015). *Administración de Recursos Humanos*. (14ª ed.). México: Pearson Educación.
- XXX. Dessler, G. y Varela, R. (2017). *Administración de recursos humanos. Enfoque latinoamericano*. (6ª ed.). México: Pearson Educación de México.
- XXXI. Diario Oficial de la Unión Europea (2023). *REGLAMENTO (UE) 2016/679 DEL PARLAMENTO EUROPEO Y DEL CONSEJO*. Recuperado el 13 de julio de 2023, de: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/TXT/HTML/?uri=CELEX:32016R0679>
- XXXII. ENEB (2017). *Gestión de Recursos Humanos – Análisis y Descripción de Puestos de Trabajo*. España: ENEB.
- XXXIII. ENEB (2017). *Responsabilidad Social Corporativa*. España: ENEB.
- XXXIV. Escudero, A. (2009). *La Revolución Industrial. Una nueva era*. España: Grupo Anaya.
- XXXV. Ezcurra de Albuquerque, L. & Giménez, F. (2016). *Smart Mentoring: una metodología para el desarrollo estratégico del talento*. España: FC Editorial
- XXXVI. Flores, R. (2014). *Administración de recursos humanos*. México: Editorial Digital UNID. Recuperado el 13 de julio de 2023, de: <https://elibro.net/es/lc/ula/170edició/41180>
- XXXVII. Fundación Holismo (2023). *¿Qué es Holismo?* Recuperado el 18 de julio de 2023, de: <https://www.holismo.org.ar/index.php/holismo/que-es-holismo>
- XXXVIII. Gallup (2023). *Who we are*. Recuperado el 18 de julio de 2023, de: <https://www.gallup.com/corporate/212381/who-we-are.aspx>
- XXXIX. Gamandé, N. (s. f.). *Las Inteligencias Múltiples de Howard Gardner: Unidad piloto para propuesta de cambio metodológico. Trabajo de Fin de Grado – Grado de Magisterio en Educación Primaria*. España: UNIR. Recuperado el

- 19 de julio de 2023. De:
<https://reunir.unir.net/bitstream/handle/123456789/2595/gamande%20villanueva.pdf>
- XL. Gardner, H. (2011). *Inteligencias Múltiples. La teoría en la práctica*. España: Paidós Ibérica
- XLI. Garnacho, J. (2018). *La Revolución Industrial: ¿Por qué primero en Inglaterra? Tesis de Grado*. España: Universidad de Valladolid, Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales.
- XLII. Giesenow, C. (2015). *Promoviendo la motivación intrínseca*. Recuperado el 26 de julio de 2023, de:
<https://cimaperformance.com/recursos/171edición171/171edición171n-del-deporte/171edición171n-intrinseca/>
- XLIII. Gil, J. y Muñoz, J. F. (2017). *La Felicidad: Conceptos, teorías, Formas de Medición*. Recuperado el 19 de julio de 2023, de:
https://www.researchgate.net/publication/315744708_La_felicidad_Conceptos_teorias_formas_de_medicion_y_discusiones_Happiness_Concepts_theories_measurement_and_discussions
- XLIV. Gillis, A. (2023) *What are hard skills?* Recuperado el 19 de julio de 2023, de:
<https://www.techtarget.com/searchcio/definition/hard-skills/>
- XLV. Goleman, D. (2000). *Leadership That Gest Results*. USA: Harvard Business Review
- XLVI. Goleman, D. (2010). *La Inteligencia Emocional. Por qué es más importante que el cociente intelectual*. México: Vergara.
- XLVII. Goleman, D. (2014). *Liderazgo. El poder de la Inteligencia Emocional*. España: Penguin Random House Grupo Editorial.

- XLVIII. Goleman, D. (2017). *La inteligencia emocional en la empresa*. México: Ediciones B.
- XLIX. González, M., Olivares, S., González, N. y Ramos, J. (2014). *Planeación e integración de los recursos humanos: capital humano*. (2ª ed.). México: Patria.
- L. Great Place to Work – España (2023). *Transforma tu empresa*. Recuperado el 18 de julio de 2023, de: <https://greatplacetowork.es/transforma-tu-empresa/>
- LI. Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, M. (2010). *Metodología de la Investigación*. (5ª ed.). México: McGraw Hill.
- LII. Hitt, M. & Black, S. & Porter, L. (2006). *Administración*. México: Pearson.
- LIII. INEGI (2020). *Censos Económicos 2019. Micro, pequeña, mediana y gran empresa*. México: INEGI.
- LIV. INEGI (2023). *Economía y Sectores Productivos*. Recuperado el 21 de julio de 2023, de: <https://www.inegi.org.mx/temas/pibmed/>
- LV. Kemp, T. (1979). *La Revolución Industrial en la Europa del Siglo XIX*. España: Editorial Fontanella.
- LVI. Lucena, H. (1999). *El enfoque de las relaciones industriales y los estudios laborales*. Argentina: CLACSO
- LVII. Luna, R. (2018). *Gestión del talento. De los recursos humanos a la dirección de personas basada en el talento (DPT)*. España: Difusora Larousse – Ediciones Pirámide.
- LVIII. Martínez, R. (2020). *El secreto detrás de una tesis*. Perú: Rosario Martínez Gonzáles.

- LIX. Mondy, W. (2010). *Administración de Recursos Humanos*. México: Pearson Educación.
- LX. Mondy, W. (2012). *Capital humano*. México: Pearson Educación.
- LXI. Monje, C. (2011). *Metodología de la Investigación Cuantitativa y Cualitativa*. Colombia: Universidad Surcolombiana.
- LXII. Ñaupás, H., Mejía, E., Novoa, E. y Villagómez A. (2014). *Metodología de la Investigación*. Colombia: Ediciones de la U.
- LXIII. Olaz, Á. (2016). *Cómo trabajar en equipo a través de competencias*. Narcea Ediciones.
- LXIV. ONU (2023). *Objetivos de Desarrollo Sostenible*. Recuperado el 22 de octubre de 2023, de: <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/development-agenda/>
- LXV. Parra, S. (2023). *¿Quién es dueño de Internet? ¿Cuándo y quién lo inventó?* Recuperado el 17 de julio de 2023, de: <https://www.nationalgeographic.com.es/ciencia/quien-es-dueno-internet-cuando-y-quien-invento-internet>
- LXVI. Peña, J. A., Macías, N. y Morales, F. (2011). *Manual de práctica básica: Motivación y emoción (2ª ed.)*. México: Manual Moderno.
- LXVII. Porter, M. (1998). *Competitive Advantage. Creating and Sustaining Superior Performance*. USA: The Free Press.
- LXVIII. Real Academia Española (2023). *Diccionario de la Lengua Española*. Recuperado el 13 de julio de 2023, de: <https://www.rae.es/>
- LXIX. Rubio-Ávila, S. M., Aranda-Beltrán, C., González-Baltazar, R. y Gómez-Sánchez, R. V. (2020). *El concepto de salario emocional. Retos de la*

- Ciencia*. 4(8), pp. 15-24. Recuperado el 19 de julio de 2023, de:
<https://doi.org/10.53877/rc.4.8.20200101.02>
- LXX. Ruiz, E., Gago, M., García, C. y López, S. (2021). *Recursos humanos y responsabilidad social corporativa*. México: McGraw-Hill Interamericana.
- LXXI. SFCoach (2023). *Coaching Profesional*. Recuperado el 19 de julio de 2023, de: <https://www.sfcoach.org/coaching-pro/>
- LXXII. Snell, S. & Bohlander, G. (2013). *Administración de recursos humanos (16ª ed.)*. México: Cengage Learning.
- LXXIII. Stamateas, B. (2021). *Liderazgo Exitoso*. España: Ediciones B.
- LXXIV. Taylor, F. y Fayol, H. (1979). *Principios de la Administración científica y Administración Industrial y General*. Argentina: El Ateneo.
- LXXV. Thompson, A., Peteraf, M., Gamble, J. y Strickland, A. (2012). *Administración Estratégica. (3ª ed.)*. México: McGraw Hill.
- LXXVI. Torres, J. y Piña, E. (2015). *Historia de la Gestión del Talento Humano*. Recuperado el 13 de julio de 2023, de:
<https://gestiondelohumano.wordpress.com/historia-de-la-gestion-del-talento-humano/>
- LXXVII. UnADM (s. f.). *Métodos de Investigación Cuantitativa. UnADM – División de Ciencias de la Salud, Biológicas y Ambientales*. Recuperado el 21 de julio de 2023, de:
https://dmd.unadmexico.mx/contenidos/DCSBA/BLOQUE2/PES/06/FMIC/unidad_02/descargables/FMIC_U2_Contenido.pdf
- LXXVIII. UNIR (2021). *Soft Skills: las habilidades blandas que necesitan las empresas en México*. Recuperado el 19 de julio de 2023, de:

<https://mexico.unir.net/vive-unir/habilidades-blandas-sof-skills-necesitan-empresas/>

- LXXIX. Urquijo, J. (2001). *Teoría de las Relaciones Industriales de Cara al Siglo XXI transformación del sistema de relaciones industriales bajo efectos de la globalización*. Venezuela: Universidad Católica Andrea Bello.
- LXXX. Vallejo, L. M. (2016). *Gestión del Talento Humano*. Ecuador: ESPOCH.

APÉNDICE

Apéndice

Apéndice 1 | Cuestionario de investigación

A.1. Cuestionario

A continuación, se presenta el Cuestionario de Investigación:

Gestión Holística del Capital Humano

Cuestionario de **Investigación Doctoral** para determinar las relaciones que existen entre la gestión holística de las personas o capital humano y la creación de una ventaja competitiva sostenible en las grandes empresas en México.

1. De acuerdo con la clasificación generacional, ¿a cuál generación perteneces? (Opcional)

- Veteranos o Generación Silenciosa (Edad entre 78 y 91 años)
- Baby Boomers (Edad entre 58 y 77 años)
- Generación X (Edad entre 41 y 57 años)
- Generación Y o Millennial (Edad entre 24 y 40 años)
- Generación Z o Centennial (Menores de 24 años)

2. ¿Con cuántos años de experiencia laboral cuentas? (Opcional)

- Menos de 5 años
- De 5 a 10 años
- De 11 a 15 años
- De 16 a 20 años
- De 21 a 30 años

- Más de 30 años
- 3. Selecciona el sector al que pertenece la organización en la que prestas tus servicios:**
- Industria
 - Comercio
 - Servicios
 - Sector Público
- 4. Selecciona el tamaño de organización en la que prestas tus servicios:**
- Microempresa (máximo 10 empleados)
 - Pequeña empresa | Comercio (de 11 a 30 empleados)
 - Pequeña empresa | Industria & Servicios (de 11 a 50 empleados)
 - Mediana empresa | Comercio (de 31 a 100 empleados)
 - Mediana empresa | Servicios (de 51 a 100 empleados)
 - Mediana empresa | Industria (de 51 a 250 empleados)
 - Gran empresa | Comercio & Servicios (más de 100 empleados)
 - Gran empresa | Industria (más de 250 empleados)
 - Sector Público
- 5. ¿En qué nivel jerárquico dentro de tu organización desempeñas tus funciones?**
- Directivo
 - Mandos medios
 - Supervisor o jefe de equipo
 - Operativo
 - Prefiero no contestar

6. Según el conocimiento que tienes de tu empresa/institución, ¿cómo consideras que se gestionan a las personas al interior de tu organización?

- Relaciones Industriales (Normas y procedimientos para alcanzar la máxima eficiencia)
- Administración de Recursos Humanos (Se trata a las personas como recursos productivos)
- Gestión de Personas (Se ve a las personas como seres humanos individuales)
- Gestión por Competencias (Las personas son proveedoras de talentos que requiere la organización)
- Lo desconozco...

7. Selecciona aquellos procesos de Recursos Humanos o Capital Humano que se ejecutan en tu organización (*selecciona tantos como consideres necesario*):

- Reclutamiento y selección
- Análisis y descripción de puestos de trabajo
- Revisión de sueldos y salarios
- Evaluación formal del desempeño (mensual, trimestral, semestral o anual)
- Formación y capacitación (Plan Anual o formación periódica)
- Programas de retención del talento
- Conocimiento y comportamiento de las personas
- Lo desconozco

8. Selecciona las dinámicas o prácticas de la gestión del talento que se han implementado en tu organización (selecciona tantas como consideres necesario):

- Análisis de inteligencias múltiples
- Evaluación de la inteligencia emocional individual y/o colectiva
- Análisis de competencias (conocimientos, habilidades y capacidades)
- Modelos de liderazgo
- Habilidades de management y Habilidades gerenciales
- Cultura del feedback
- Evaluación formal del desempeño
- Promociones de puesto y/o incrementos salariales a partir de la meritocracia
- Salario emocional
- Esquemas de Mentoring
- Coaching individual y/o de equipos
- Programa anual de formación y capacitación
- Evaluación del clima laboral
- Análisis del nivel de compromiso y satisfacción
- Gestión del índice de felicidad
- Análisis del potencial de desarrollo
- Modelo de trabajo presencial, en remoto (home-office) o mixto (híbrido)
- Ninguna de las anteriores
- Lo desconozco

9. ¿Consideras que tu organización actualmente mantiene una ‘ventaja competitiva’ respecto al mercado y su sector?

- Si
- No

10. Si has respondido afirmativamente a la pregunta anterior, indica cuál o cuáles de los siguientes factores consideras que corresponde a la ventaja competitiva de tu organización:

- Liderazgo de precios en el sector
- Calidad de bienes y/o servicios
- Solvencia y/o liquidez
- Infraestructura (edificios, plantas industriales, flotilla de transporte, hardware...)
- Procesos internos (eficiencia, eficacia, automatización...)
- Tecnología (software, página web, app, Inteligencia Artificial...)
- Talento o Capital Humano
- Innovación en bienes y/o servicios
- Lo desconozco
- No aplica

11. Si piensas que tu organización ‘no’ tiene actualmente alguna ventaja competitiva o, en su caso, si consideras que la que tiene podría incrementarla, indica cuál o cuáles de los siguientes elementos consideras que podría implementarse para crear o fortalecer una ventaja competitiva sostenible:

- Precio de bienes y/o servicios
- Calidad de bienes y/o servicios

- Solvencia y/o liquidez
- Infraestructura (edificios, plantas industriales, flotilla de transporte, equipo informático...)
- Procesos internos (eficiencia, eficacia, automatización...)
- Tecnología (software, página web, app, Inteligencia Artificial...)
- Talento o capital humano
- Innovación en bienes y/o servicios
- Lo desconozco
- No aplica
- Otra...

12. De las siguientes dinámicas o prácticas de la gestión del talento, selecciona la que consideres más relevante:

- Análisis de inteligencias múltiples
- Evaluación de la inteligencia emocional individual y/o colectiva
- Análisis de competencias (conocimientos, habilidades y capacidades)
- Modelos de liderazgo
- Habilidades de management
- Cultura del feedback
- Evaluación formal del desempeño
- Promociones de puesto y/o incrementos salariales a partir de la meritocracia
- Salario emocional
- Esquemas de Mentoring
- Coaching individual y/o de equipos
- Programa anual de formación y capacitación

- Evaluación del clima laboral
- Análisis del nivel de compromiso y satisfacción
- Gestión del índice de felicidad
- Análisis del potencial de desarrollo
- Modelo de trabajo presencial, en remoto (home-office) o mixto (híbrido)
- Otra...

Apéndice 2 | Tablas e Imágenes

A.2.1. Tablas

Tabla 1. Modelos de Colocación

Modelo de Colocación	Modelo de Selección
Se da cuando se tiene una única vacante con un único candidato	Se presenta al momento de tener una única vacante con varios candidatos
Modelo de Clasificación	Modelo de Valor Agregado
Cuando existen varios candidatos para ocupar distintas vacantes	Se reclutan varios candidatos que ofrecen competencias de valor

Tabla 1. Modelos de Colocación (adaptación de Vallejo, 2016)

Tabla 2. Objetivos de la Responsabilidad Social Corporativa

Accionistas	<ul style="list-style-type: none"> • Política de dividendos justa • Transparencia en la información • Inversiones responsables
Personal	<ul style="list-style-type: none"> • Formación y desarrollo profesional • Conciliación de la vida personal y familiar • Comunicación • Salarios justos • Salud y seguridad en el trabajo
Clientela	<ul style="list-style-type: none"> • Aseguramiento de la calidad y la fiabilidad • Garantía de cumplimiento de derechos humanos, laborales y medioambientales
Proveedores	<ul style="list-style-type: none"> • Libre concurrencia y justicia en la elección • Garantías de cumplimiento de derechos humanos, laborales y medioambientales
Medioambiente	<ul style="list-style-type: none"> • Eficiencia energética • Reducción de la degradación medioambiental • Generaciones futuras

Competencia	<ul style="list-style-type: none"> • Lealtad • Alianzas
Administraciones públicas	<ul style="list-style-type: none"> • Cumplimiento de normativa económica, social y medioambiental
Sociedad	<ul style="list-style-type: none"> • Acción social • Creación de empleo • Promoción de valores éticos
Medios de comunicación	<ul style="list-style-type: none"> • Mejora de imagen • Confianza

Tabla 2. Objetivos de la RSC | Tomado del libro 'Recursos humanos y responsabilidad social corporativa' de Ruiz, E., Gago, M., García, C. y López, S. (2021).

Tabla 3. Modelo de Inteligencia Emocional

Aptitud Personal	Autoconocimiento	Conocer los propios estados internos, preferencias, recursos e intuiciones
	Autorregulación	Manejas los propios estados internos, impulsos y recursos
	Motivación	Tendencias emocionales que guían o facilitan la obtención de las metas
Aptitud Social	Empatía	Captación de sentimientos, necesidades e intereses ajenos
	Habilidades sociales	Habilidad para inducir en los otros las respuestas deseables

Tabla 3. Modelo de Inteligencia Emocional, adaptado del libro 'La Inteligencia Emocional en la Empresa' de Daniel Goleman (2017).

Tabla 4. Estilos de Liderazgo con Base en la Inteligencia Emocional

Estilos resonantes	Líder visionario	Vende una visión futura y determina la meta del equipo, desarrolla a sus seguidores y conecta con los sentimientos del equipo.
	Líder coach	Se desempeña como tutor, capacitador o entrenador, se focaliza en el desarrollo personal y profesional de su equipo, motiva y crea compromiso.
	Líder afiliativo	Las personas son primero, crea vínculos emocionales y genera cohesión y sentido de pertenencia, motiva y fortalece las relaciones del equipo.
	Líder democrático	Prioriza la participación de todo el equipo y promueve el diálogo, muestra interés por conocer la opinión de todos y fomenta el trabajo colaborativo.
Estilos disonantes	Líder timonel	Se centra en la tarea, el rendimiento y los objetivos, marca el paso e indica el rumbo y el ritmo a seguir, el trabajo es lo único importante.
	Líder autoritario	Exige a los 'subordinados' acatar sus órdenes, no pide ni da explicaciones, no enseña y se limita a castigar cuando algo sale mal, da resultados en el corto plazo, pero en el largo plazo genera <i>burnout</i> .

Tabla 4. Estilos de Liderazgo con Base en la Inteligencia Emocional, adaptado del artículo 'Leadership That Gest Results' de Daniel Goleman, publicado en la Harvard Business Review (marzo-abril, 2000)

Tabla 5. Marco Teórico

Ciencias Administrativas	Administración
	Gestión
	Relaciones Industriales
	Administración de Recursos Humanos
	Gestión de Personas
	Gestión del Talento
	Ventaja Competitiva Sostenible
	Salario Emocional
Ciencias Conductuales	Inteligencias Múltiples
	Inteligencia Emocional
	Motivación
	Compromiso
	Liderazgo
	<i>Mentoring</i>
	Coaching
	<i>Feedback</i>

Tabla 5. Marco Teórico | Elaboración propia

Tabla 6. Tamaños de Empresa según su Sector

Sector	Micro	Pequeña	Mediana	Grande
Industria	Máx. 10	De 11 a 50	De 51 a 250	Más de 250
Comercio	Máx. 10	De 11 a 30	De 31 a 100	Más de 100
Servicios	Máx. 10	De 11 a 50	De 51 a 100	Más de 100

Tabla 6. Tamaños de Empresa según su Sector | Elaboración propia – Fuente: INEGI (2020). Censos Económicos 2019

Tabla 7. Datos recopilados por rango generacional

Veteranos o Generación Silenciosa	0,00%
Baby Boomers	3,82%
Generación X	36,64%
Millennials	57,25%
Centennials	1,53%
Sin respuesta	0,76%

*Tabla 7. Datos recopilados por **rango generacional** | Elaboración propia*

Tabla 8. Datos recopilados por experiencia laboral

Más de 30 años	12,21%
De 20 a 30 años	18,32%
De 16 a 30 años	19,08%
De 11 a 15 años	19,85%
De 5 a 10 años	19,08%
Menos de 5 años	10,69%
Sin respuesta	0,76%

*Tabla 8. Datos recopilados por **experiencia laboral** | Elaboración propia*

Tabla 9. Datos recopilados por sector económico

Industria	41,98%
Comercio	10,69%
Servicios	25,95%
Sector público	21,37%

*Tabla 9. Datos recopilados por **sector económico** | Elaboración propia*

Tabla 10. Datos recopilados por tamaño de empresa

Microempresa	4,58%
Pequeña empresa	9,16%
Mediana empresa	16,79%
Gran empresa	48,09%
Sector público	21,37%

*Tabla 10. Datos recopilados por **tamaño de empresa** | Elaboración propia*

Tabla 11. Datos recopilados por rol desempeñado

Directivo	12,98%
Mandos medios	32,06%
Supervisor o jefe de equipo	22,90%
Operativo	28,24%
No respondió	3,82%

*Tabla 11. Datos recopilados por **rol desempeñado** en su organización | Elaboración propia*

Tabla 12. Datos recopilados según el modelo de gestión de personas

Relaciones Industriales	15,27%
Administración de Recursos Humanos	33,59%
Gestión de Personas	23,66%
Gestión por Competencias	22,90%
Lo desconoce	4,58%

*Tabla 12. Datos recopilados según el **modelo de gestión de personas** | Elaboración propia*

Tabla 13. Modelo de gestión de personas en las grandes empresas

Relaciones Industriales	14,29%
Administración de Recursos Humanos	31,75%
Gestión de Personas	25,40%
Gestión por Competencias	26,98%
Lo desconoce	1,58%

Tabla 13. Modelo de gestión de personas en las grandes empresas | Elaboración propia

Tabla 14. Presencia de los procesos de Administración de Recursos Humanos o Gestión de Personas en las empresas

Reclutamiento y selección	83,97%
Análisis y descripción de puestos	60,31%
Revisión de sueldos y salarios	54,96%
Evaluación formal del desempeño	63,36%
Formación y capacitación	62,60%
Retención del talento	22,90%
Conocimiento de personas	32,06%

Tabla 14. Presencia de los procesos de Administración de Recursos Humanos o Gestión de Personas en las empresas | Elaboración propia

Tabla 15. Mejores prácticas de gestión de personas con mayor percepción

Evaluación del clima laboral	48,85%
Evaluación formal del desempeño	46,56%
Análisis de competencias	38,17%
Cultura del <i>feedback</i>	37,40%
Modelos de trabajo flexible	33,59%

Tabla 15. Mejores prácticas de gestión de personas con mayor percepción | Elaboración propia

Tabla 16. Mejores prácticas de gestión de personas con menor presencia en las empresas

Gestión del índice de felicidad	3,82%
Análisis de inteligencias múltiples	4,58%
Análisis del potencial de desarrollo	9,92%
Evaluación de la inteligencia emocional	11,45%
Esquemas de <i>mentoring</i>	12,98%

Tabla 16. Mejores prácticas de gestión de personas con menor presencia en las empresas | Elaboración propia

Tabla 17. Datos recopilados según el modelo de gestión de personas

Análisis de competencias	13,74%
Evaluación formal del desempeño	10,69%
Evaluación de la inteligencia emocional individual y/o colectiva	7,63%
Gestión del índice de felicidad	7,63%
Modelos de liderazgo	7,63%

*Tabla 17. Datos recopilados según el **modelo de gestión de personas** | Elaboración propia*

Tabla 18. Ventaja competitiva por tamaño de empresa

Microempresa	4,76%
Pequeña empresa	9,52%
Mediana empresa	11,90%
Gran empresa	59,52%
Sector público	14,29%

*Tabla 18. Ventaja competitiva por **tamaño de empresa** | Elaboración propia*

Tabla 19. Elementos de ventaja competitiva en las empresas

Calidad en bienes y/o servicios	34,35%
Talento o capital humano	29,01%
Procesos internos	27,48%
Infraestructura	23,66%
Tecnología	20,61%
Liderazgo en su sector	18,32%
Innovación en bienes y/o servicios	18,32%
Solvencia y/o liquidez	17,59%
Otros	1,53%

Tabla 19. Elementos de ventaja competitiva en las empresas | Elaboración propia

Tabla 20. Elementos de ventaja competitiva en las grandes empresas

Infraestructura	52%
Calidad en bienes y/o servicios	50%
Procesos internos	48%
Talento o capital humano	46%
Tecnología	38%
Innovación en bienes y/o servicios	32%
Solvencia y/o liquidez	32%
Liderazgo en su sector	26%
Otros	2%

Tabla 20. Elementos de ventaja competitiva en las grandes empresas | Elaboración propia

Tabla 21. Factor que podría generar una ventaja competitiva en las empresas

Procesos internos	45,80%
Talento o capital humano	40,46%
Tecnología	34,35%
Innovación en bienes y/o servicios	22,90%
Calidad de bienes y/o servicios	22,14%
Infraestructura	19,85%
Solvencia y/o liquidez	9,92%
Precio de bienes y/o servicios	7,63%
Otros	0,76%

Tabla 21. Factor que podría generar una ventaja competitiva en las empresas | Elaboración propia

Tabla 22. Medidas de estadística descriptiva de las variables estudiadas

Variable	s^2	s	Coefficiente Variación
Modelo de gestión de personas	200	14,15	54%
Tamaño de las empresas	496	22,28	85%
Ventaja competitiva	353	18,79	112%

Tabla 22. Medidas de estadística descriptiva de las variables estudiadas | Elaboración propia

Tabla 23. Covarianza muestral y coeficiente de correlación entre las empresas con ventaja competitiva y los modelos de gestión de personas

Variable	s_{xy}	r_{xy}
Empresas con ventaja competitiva (x)	213,80	0,80
Modelos de gestión de personas (y)		

Tabla 23. Covarianza muestral y coeficiente de correlación entre las empresas con ventaja competitiva y los modelos de gestión de personas | Elaboración propia

Tabla 24. Covarianza muestral y coeficiente de correlación entre los principales elementos de la ventaja competitiva y los modelos de gestión de personas

Variable	s_{xy}	r_{xy}
Elementos de ventaja competitiva (x)	95,65	0,98
Modelos de gestión de personas (y)		

Tabla 24. Covarianza muestral y coeficiente de correlación entre los principales elementos de la ventaja competitiva y los modelos de gestión de personas | Elaboración propia

Tabla 25. Covarianza muestral y coeficiente de correlación entre los procesos de administración/gestión de personas y los principales elementos de la ventaja competitiva

Variable	S_{xy}	r_{xy}
Procesos de administración/gestión de personas (x)	194,98	0,91
Elementos de ventaja competitiva (y)		

Tabla 25. Covarianza muestral y coeficiente de correlación entre los procesos de administración/gestión de personas y los principales elementos de la ventaja competitiva | Elaboración propia

A.2.2. Imágenes

Imagen 1. Cadena de Valor



Imagen 1. Cadena de Valor | Elaboración propia – Fuente: Porter, M. (1998). Competitive Advantage. USA: The Free Press

Imagen 2. Test VRIO



Imagen 2. Test VRIO | Adaptación de 'Las Cuatro Pruebas del Poder Competitivo de un Recurso' del libro *Administración Estratégica* (Thompson, et al, 2012)

Imagen 3. Modelo de Gestión Holística del Capital Humano

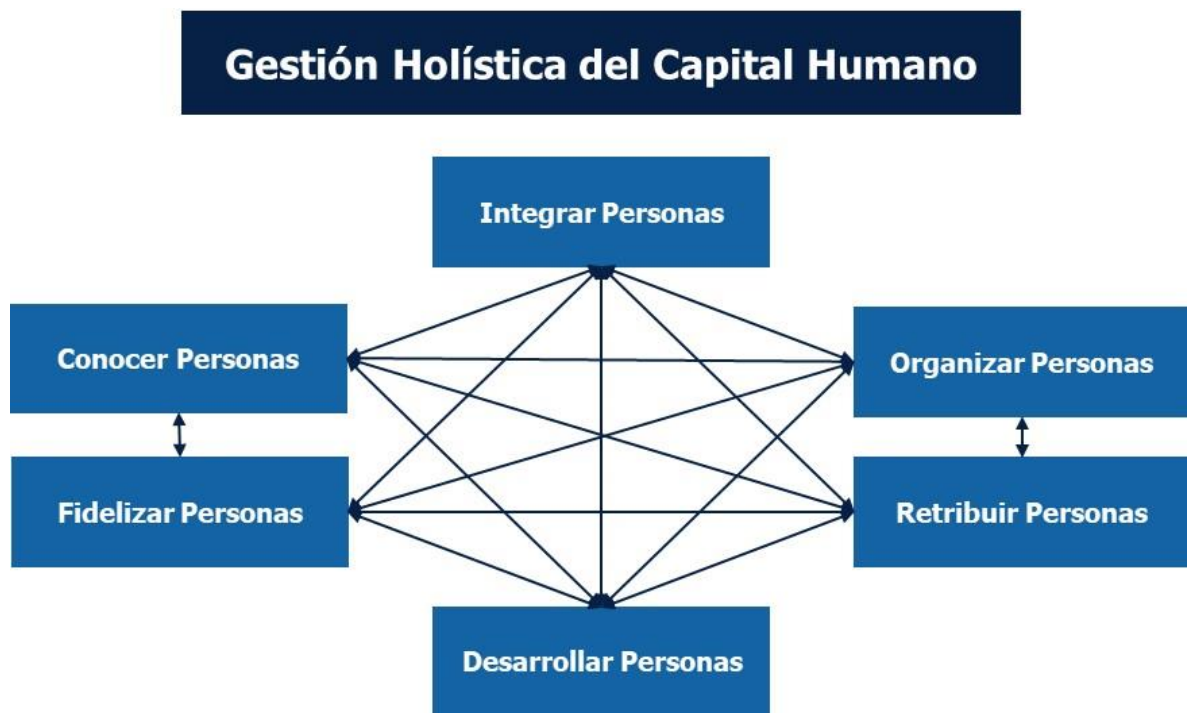


Imagen 3. Modelo de Gestión Holística del Capital Humano | Elaboración propia

