

# **PRÁCTICAS Y SIGNIFICADOS SOBRE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN PERSONAL DE RECURSOS HUMANOS DE GRANDES EMPRESAS DE CIUDAD OBREGÓN, MÉXICO**

## **PRACTICES AND MEANINGS ON MANAGING HUMAN TALENT IN HUMAN RESOURCES PERSONNEL FROM COMPANIES IN CIUDAD OBREGÓN, MÉXICO**

### **Zamudio Mata José Jesús**

Instituto Tecnológico de Sonora, Maestría en Gestión Organizacional

Jz\_yaqui@hotmail.com

5 de Febrero 818, Centro, Urb. No. 1, 85000 Cd Obregón, Sonora., México

### **Álvarez Medina María Trinidad**

Instituto Tecnológico de Sonora, Departamento de Contaduría y Finanzas

Talvarez@itson.edu.mx

5 de Febrero 818, Centro, Urb. No. 1, 85000 Cd Obregón, Sonora., México

### **Márquez Ibarra Lorena**

Instituto Tecnológico de Sonora, Departamento de Educación

lorena.marquez@itson.edu.mx

5 de Febrero 818, Centro, Urb. No. 1, 85000 Cd Obregón, Sonora., México

## **RESUMEN**

La presente investigación es de corte cualitativo y su abordaje metodológico se realizó desde la fenomenología. Su propósito fue comprender los significados y prácticas de gestión del talento humano entre el personal de recursos humanos de cuatro grandes empresas de Ciudad Obregón. Para la recolección de información se realizó una guía de entrevista, en la que participaron cuatro responsables del departamento de recursos humanos, quienes fueron seleccionados de manera no aleatoria. Los datos obtenidos fueron analizados mediante análisis de contenido del que surgieron cinco categorías. Los resultados dejan ver que la gestión del talento humano significa como un elemento organizacional clave que se orienta en el compromiso de potenciar las capacidades del personal para el desarrollo organizacional, por lo que las prácticas que se realizan giran en torno a ese fin.



Revista electrónica TAMBARA, ISSN 2588-0977

Abril-julio 2022

Edición 17 No. 95, pp. 1375-1395

Manuscrito recibido: diciembre 2021

Aceptado: marzo 2022

Se concluye sobre la importancia de seguir profundizando sobre esta temática para lograr mayor comprensión del fenómeno y apoyar procesos de decisión que orienten la acción hacia propuestas y proyectos encaminados a mejorar las prácticas de gestión de talento en las organizaciones.

**Palabras claves:** Gestión del talento humano, Organización, Administración.

**Código JEL:** L21, L22, L23.

### ABSTRACT

This research is qualitative and its methodological approach was carried out from phenomenology. Its purpose was to understand the meanings and practices of human talent management among the human resources personnel of four companies in Ciudad Obregón. For the collection of information, an interview guide was carried out, in which four heads of the human resources department participated, who were selected in a non-random way. The data obtained were analyzed through content analysis from which five categories emerged. The results show that the management of human talent is meant as a key organizational element that is oriented towards the commitment to enhance the capacities of the personnel for organizational development, so that the practices that are carried out revolve around that end. It concludes on the importance of continuing to deepen on this issue to achieve a greater understanding of the phenomenon and support decision processes that guide action towards proposals and projects aimed at improving talent management practices in organizations.

**Keywords:** Human talent management, Organization, Administration.

**JEL Code:** L21, L22, L23.

## 1 INTRODUCCIÓN

### 1.1 Antecedentes

Las primeras prácticas correspondientes al departamento de recursos humanos se desarrollan en tiempos pasados, donde la administración omitía tomar en cuenta al trabajador como una pieza clave de su proceso, de tal manera que solo eran concebidos como un medio y no como un fin, posteriormente debido a la importancia y funciones que se fueron desarrollando dentro del área se adoptó el término de administración de recursos humanos, mismo que se ha dado debido a la evolución que han tenido las organizaciones (García, 2008).

La Teoría de relaciones humanas de Elton Mayo surgen con el propósito de considerar la parte humanista de los trabajadores, la cual también influía de manera significativa en el desarrollo del trabajo (Montoya, 2006). La teoría de relaciones humanas sirvió para generar nuevas tendencias como aspectos psicosociales, debido a que para las escuelas clásicas de la administración no representaban algo significativo, y sin embargo ha representado que dichos aspectos jueguen un papel importante en el empleado (Mayo, 1972). Otro aspecto fundamental para Elton Mayo fue que los aspectos emocionales de los trabajadores resultan tener una mayor relevancia en comparación con las actividades físicas de la organización, así como el desarrollo de grupos entre empleados y la adopción de su cultura (Rivas, 2009).

Por otro lado en el estudio de Ramírez et al. (2019), cuyo objetivo era analizar la gestión del talento humano como estrategia organizacional en empresas comerciales, donde se contó con una muestra de 38 organizaciones guiadas por un gerente, se apegó a un corte cuantitativo con diseño no experimental, encontró que la gestión del talento humano relacionada a la parte estratégica se encuentra moderadamente satisfactoria, lo cual recomienda estrategias gerenciales que fortalezcan el cambio, debido a las dinámicas que toman más relevancia a nivel global como lo es la competitividad en el entorno.

Por su parte, Silvano y Ryan (2018) analizaron de manera empírica los aspectos más básicos del talento humano, tales como la atracción y retención de los trabajadores para la mejora de competitividad económica de una nación, descubrieron que para establecer y aplicar dichas prácticas es necesario poner a disposición, factores que promuevan una lealtad hacia su empresa.

Dentro de países Latinoamericanos se llevó a cabo una investigación con el fin de comprender las prácticas e importancia de la gestión del talento humano en organizaciones comerciales e industriales, la muestra estuvo compuesta por 47 empresas utilizando una metodología cualitativa compuesta por entrevista de control y grupos focales, llegando a la conclusión de que el valor del trabajador como una ventaja competitiva permite impulsar el éxito organizacional (Calderón, 2007).

La gestión del talento humano ha sido investigada desde la percepción de los empleados como una manera de denotar el desarrollo de sus prácticas en la organización, donde se concluye que la influencia de factores como flexibilidad dentro de los empleados puede beneficiar a la organización, desarrollando mejora en sus prácticas de atracción y retención (Beltrán et al., 2012; Vidal et al., 2016).

Considerando la literatura revisada en diferentes ambientes y giros empresariales ha surgido el interés de investigar en un contexto local, para ello el presente trabajo pretende explorar los significados y prácticas en torno a la gestión del talento en responsables del departamento de recursos humanos de organizaciones de giro comercial de Ciudad Obregón, Sonora, México.

## 1.2 Planteamiento del problema

Las organizaciones en la actualidad pretenden mejorar sus prácticas y responder a una buena toma de decisiones, por lo que requieren conocer su entorno competitivo (Bravo et al., 2019). Debido a la escasez de buenas prácticas de gestión del talento humano en México, profesionistas y personas con alta capacidad se ven en la necesidad de migrar a países más desarrollados, mostrando un crecimiento del 5.4% en maestrantes y 5.9% en doctorados, abarcando entre el periodo del año 2000 al 2015, afectando de esta manera el 10.8% de la capacidad económica a nivel internacional y rezago en innovación, por no contar con un recurso humano, que sea capaz de transformar a las diversas organizaciones a nivel nacional (Delgado y Chávez, 2016).

En la actualidad, a pesar de un grado significativo de interés académico y profesional, el tema de gestión de talento humano, sigue estando poco desarrollado; para ello se requiere un avance que permita un aspecto claro y conciso sobre la gestión del talento, debido a que desde el punto de vista científico se encuentra en su infancia y requiere un grado significativo de desarrollo (Collings y Mellahi, 2009). De igual manera, en relación con Asadul (2018), avanzar en la revisión de estudios permite identificar y atender desafíos con el fin de generar avance en el rubro científico, así como progreso al momento de ejecutarse de manera real en las empresas.

De igual manera percatados de la importancia, que tienen hoy en día la gestión del talento humano, y el impacto global que ha tenido, se reconoce que las investigaciones deben enfocarse en incrementar los estudios del tema, especialmente en la localidad de Ciudad Obregón Sonora, México. Para ello surge la necesidad e importancia de recuperar prácticas y significados que han tenido los profesionistas de áreas de recursos humanos en función a la gestión del talento de organizaciones de giro comercial, planteando las siguientes preguntas de investigación.

## 1.3 Preguntas de investigación

¿Cuáles son los significados que sobre gestión del talento humano tiene personal de recursos humanos de grandes empresas de Ciudad Obregón?

¿Qué prácticas de gestión del talento humano realiza personal de recursos humanos de grandes empresas de Ciudad Obregón?

## 1.4 Propósitos del estudio

Comprender los significados sobre gestión del talento humano tiene el personal de recursos humanos de grandes empresas de Ciudad Obregón, México.

Caracterizar las prácticas de gestión del talento humano realiza el personal de recursos humanos de grandes empresas de Ciudad Obregón, México.

### **1.5 Justificación**

La inadecuada administración de talento humano es una problemática que enfrentan las organizaciones de todo tipo, no solo de Sonora sino en México y otros países. Este estudio permitirá indagar en las prácticas y significados de los responsables de recursos humanos, y con los resultados se espera apoyar los procesos de toma de decisiones relacionados a las prácticas en las organizaciones.

En la actualidad existen diversas investigaciones que han abordado el fenómeno de gestión de talento de manera adecuada; sin embargo, se ha encontrado que la mayoría se han trabajado en localidades con mayor ventaja competitiva, dejando de lado lugares con competitividad en desarrollo, así también abordan perspectivas ligadas a otros fenómenos de estudio y con una indagación limitada con los participantes.

Así mismo será un aporte a la ciencia ya que contará con la generación de conocimiento para la comunidad científica y todos aquellos interesados en esta línea de investigación y fenómenos de estudio, dando una perspectiva específica. De igual forma permite brindar aportaciones metodológicas, ya que se ha visto que en el presente campo de estudio que la mayoría de investigaciones desarrolladas giran a un corte cuantitativo, de tal manera que este estudio aborda tópicos que resultan tediosos a medir con otro tipo de investigación, y con ello utilizar los hallazgos para la generación de conocimiento por consiguiente pueda servir como apoyo para organizaciones locales como para futuros investigadores que retomem estas líneas de investigación.

Con lo anterior, se verán beneficiados investigadores y personas que de alguna manera se encuentren ligadas a las organizaciones, ya que, si bien la presente investigación no pretende desarrollar técnicas de intervención, puede fungir como un indicador detonante hacia la toma de decisiones en futuros proyectos orientados a organizaciones de giros comerciales, aprovechando el sustento científico generado, permitiendo desarrollar implicaciones prácticas favorables con la organización en el sentido de como desempeña el responsable de recursos humanos las tareas de gestión de talento con los empleados de la empresa.

Es importante no sólo fomentar buenos hábitos en la administración del personal, sino también aprovechar el recurso con el que se cuenta. Estudios como este van enfocados a abrir posibilidades de profundizar en el fenómeno de gestión del talento humano, aprovechándolo por otras personas de manera preventiva y/o correctiva.

## **2 METODOLOGÍA**

La presente investigación es de corte cualitativo y su abordaje metodológico se realizó desde el análisis e interpretación de la fenomenología.

## 2.1 Referente empírico

El referente empírico está compuesto por todos aquellos datos y aspectos que se consideran para su análisis en busca de la verdad (Cuesta, 2005). En la investigación participaron responsables de recursos humanos de organizaciones de giro comercial todos pertenecientes a Ciudad Obregón, Sonora, en la cual, de acuerdo al Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas (DENUE), existen alrededor de 144 organizaciones dedicadas al giro comercial tanto al por menor como por mayor (INEGI, 2020). Participaron en este estudio cuatro organizaciones de giro comercial, ubicadas en Ciudad Obregón, Sonora, las cuales cuentan con un departamento formal de recursos humanos y tienen un número igual o mayor a 30 empleados.

Como criterios de selección de los participantes se consideró a aquellas personas que ocupan el puesto de responsable de recursos humanos o similares desde hace dos años o más. Así, en el estudio participaron cuatro empleados responsables de las áreas o departamentos de recursos humanos, donde, uno tiene formación en administración de empresas turísticas, dos en psicología y uno en desarrollo organizacional. Las edades fluctúan entre los 25 y 32 años, con una edad promedio de 29.5, asimismo, 5.5 años como tiempo promedio en el puesto. Uno es del género masculino y tres femenino. La tabla 1 muestra la descripción general de los participantes y la clave empleada para mantener en anonimato su identidad.

**Tabla 1.** Descripción de participantes

Participante	Descripción
Participante 1 (P1)	Femenina de 32 años, su puesto es Coordinadora de Servicios y encargada del personal, tiene seis años de experiencia trabajando en recursos humanos, y dos de ellos en la organización actual, su formación profesional es psicología, actualmente tiene a una persona como asistente de reclutamiento a su cargo.
Participante 2 (P2)	Sexo femenino, 25 años, es psicóloga, lleva desenvolviéndose en el área de recursos humanos por dos años con siete meses, así como su misma duración en la organización bajo el puesto de Encargada de Recursos Humanos, no cuenta con personal a cargo debido a que manejan un enfoque lineal en su jerarquía.

---

Participante 3 (P3)	Mujer de 32 años, con 10 años de experiencia en recursos humanos, y uno laborando en la empresa bajo el cargo de Asistente de Recursos Humanos, no cuenta con personal a su cargo y su formación profesional es administración de empresas turísticas.
Participante 4 (P4)	Hombre de 29 años de edad, actualmente se desarrolla como Gerente Regional de Desarrollo Organizacional, cuenta con tres años de experiencia en recursos humanos y dos en la empresa actual, su formación profesional es desarrollo empresarial y negocios.

---

**Fuente:** Elaboración propia.

Cabe mencionar que, al momento de realizar el trabajo de campo, se contactó con cada uno de los responsables del área de recursos humanos, de manera previa para solicitar su participación en el estudio, de igual forma se les pidió su autorización para grabar la entrevista y utilizarla únicamente con fines investigativos.

## **2.2 Recolección de evidencias**

Piza et al. (2019) señalan que el trabajo de campo debe considerar dos etapas, la primera hace referencia al acceso al campo e incluye la gestión para la autorización de acceso y realización del trabajo de campo; la otra etapa se refiere a la fase de recogida productiva de la información, la cual posteriormente será analizada.

El procedimiento para la recolección de información fue el siguiente: en primer contacto se hizo un acercamiento con empleados de la organización, realizando de manera concisa una invitación con el fin de asegurar un interés en participar en la investigación, posteriormente se realizó un contacto con el personal de recursos humanos, dicho contacto se llevó a cabo por llamada telefónica y/o correo electrónico, para después acordar una cita con el participante.

Llegada la fecha se atendió el contacto de manera no presencial utilizando la plataforma de *Google Meet*, se brindó una bienvenida, se informa los fines del estudio, así como su consentimiento informado, se les brindara indicaciones sobre responder una manera amplia, y detallando sus respuestas. Por último, se le agradeció a los participantes por haber compartido sus prácticas y significados, de manera que el trabajo de campo culminó de la manera esperada.

Para la recolección de información la técnica empleada fue la entrevista cualitativa de tipo semi estructurada y de final abierto, su elección respondió al hecho de que mediante la entrevista, el análisis e interpretación pueden perfectamente recurrir al método de fenomenología.

Se utilizó una guía de entrevista, elaborada para los fines de esta investigación con base al modelo propuesto por Sajeda (2017) sobre gestión del talento humano y competitividad, la cual mediante los tópicos se pretende encontrar las prácticas y significados de los participantes en donde se pretendió que las respuestas fueran lo más detalladas posibles para encontrar información. Mismos datos que se encuentran en los archivos de los investigadores.

En relación al instrumento se indago la edad, género, nombre del puesto, antigüedad en la organización, personal a cargo, años de experiencia en recursos humanos y formación profesional, así mismo se cuestionan sus prácticas y significados de descubrimiento de talento, atracción, retención y desarrollo (Tabla 2).

**Tabla 2.** Tabla de especificaciones de la guía de entrevista

<b>Tópicos</b>	<b>Descripción</b>	<b>Preguntas guía</b>
Concepto	Percepción de prácticas y significados relevantes en la investigación.	¿Para usted que es la gestión? ¿Cómo definiría talento? ¿Cómo definiría gestión del talento humano?
Desarrollo de talento	Proceso de ayudar a los empleados talentosos a adquirir las habilidades y el conocimiento que necesitan para tener éxito y mejorar su desempeño.	¿Cómo evalúan el desempeño de los empleados? ¿Cómo desarrolla la empresa el talento de sus empleados? ¿Cómo se da intercambio de conocimiento en sus empleados?
Retención del personal	Los esfuerzos de una empresa para mantener a sus empleados talentosos y reducir su rotación.	¿Cómo incentiva la empresa a sus empleados? ¿Cómo fomenta la empresa el crecimiento de sus empleados? ¿Cómo respeta la empresa a sus empleados?
Descubrimiento de talento	Proceso de identificar las fortalezas y debilidades de los empleados para determinar los talentos actuales y la brecha de talentos para pronosticar las necesidades futuras de talentos.	¿Cómo identifica la empresa las competencias los trabajadores? ¿Qué hace la empresa para detectar sus necesidades de talento? ¿Y cómo las del futuro?



---

Atracción de talento	Proceso de atraer y seleccionar talentos de fuentes internas y externas.	¿Qué hace la empresa para cubrir una vacante? ¿Cómo la empresa atrae nuevo talento?
----------------------	--	---

---

**Fuente:** Elaboración propia.

Es importante mencionar que las respuestas fueron grabadas como recurso audiovisual en el repositorio de documentos de *Google Meet* para su análisis, posteriormente a la autorización del entrevistado, se aseguró de que se encontraban informados sobre el uso y manejo de la información brindada, manteniendo en anonimato y confidencialidad tanto de su identidad como de la organización en todo momento.

### **2.3 Procedimiento de análisis de información**

El trabajo de campo como se mencionó, consistió en la aplicación de una entrevista a personal responsable de recursos humanos, la información recuperada se procesó mediante análisis de contenido, que de acuerdo con Guix (2008) consiste en identificar códigos utilizados por el emisor en discurso, tomando en cuenta su contenido, contexto y desarrollo con el fin de encontrar y evidenciar sus contenidos latentes, para esto, se trabajó con la transcripción de la entrevista, las cuales fueron revisadas en varias ocasiones, con el propósito de obtener una transcripción exacta, captando de esta manera sus prácticas y significados.

Después se organizó la información y se clasificó por categorías, centrando las ideas como iguales según sus semejantes. Finalmente se llevó a cabo el proceso de escritura, dando pie al apartado de resultados de este proyecto de investigación, se entrelazaron las prácticas y significados lo cual permitió brindar hallazgos y desarrollar conclusiones.

### **2.4 Consideraciones éticas y de rigor metodológico**

La participación de la investigación cualitativa permite contribuir a la ciencia, descubrir lo desconocido e indagar aquellas características propias de los seres humanos (Espinoza, 2020).

Dentro de las implicaciones éticas en la investigación cualitativa se debe de considerar su aplicación hacia todos los participantes y organizaciones que intervienen en el estudio, al respecto, Viorato y Reyes (2019) proponen los siguientes criterios:

1. El consentimiento informado es importante ejecutarlo en primera instancia en el proceso de investigación, de tal manera que se le pueda ilustrar a los participantes su participación. Para ello la presente investigación recurrió a una exposición textual y concisa sobre el desarrollo del consentimiento informado donde los participantes de estudio podían conocer aspectos de la misma, así como responder sus dudas y/o aceptación.

2. El derecho de revocar el consentimiento informado apegado a los principios éticos y de calidad permiten respetar la decisión de participación o no de los sujetos en la investigación. En relación a lo señalado, se optó por tomar en cuenta la decisión de los sujetos hacia la participación voluntaria del estudio.
3. La confidencialidad en los datos representa el aseguramiento de un resguardo en la información proporcionado por los participantes, y en caso de que el estudio lo amerite se podrán modificar datos. Como apego a este principio ético se omitieron datos particulares como lo fueron el nombre del responsable de recursos humanos, así como el de la organización en donde se encuentra desempeñándose, y todos aquellos aspectos que evidenciaran a la misma.
4. El derecho humano debe de prevalecer en relación a la ciencia y/o sociedad, permitiéndose ser libre durante el proceso. De tal manera que la presente investigación abordó los fines encaminados a la investigación, así como las implicaciones que tendría los participantes permitiendo de esta manera poner a su alcance sus derechos.

Por otro lado, de acuerdo con Pla (1999) los criterios de rigor metodológico son credibilidad, transferibilidad, consistencia y confirmabilidad.

1. La credibilidad plantea todo aquel valor verdadero de la investigación, no mirada desde la perspectiva positivista, sino desde los agentes aplicados. Hidalgo (2005) señala que para que la credibilidad pueda lograrse el investigador debe de recolectar información con los participantes, produciendo hallazgos significativos con lo que recolecte. Durante la entrevista se apoyó a los participantes de tal manera que podían ser guiados si presentaban dificultades hacia algún cuestionamiento, así como considerar su lenguaje no verbal, y denotar como se sentían ante cierto tipo de cuestionamientos.
2. La consistencia hace relevancia en la estabilidad de los datos, por lo tanto, dentro de la investigación se siguió a detalle la guía de entrevista, considerando abordar los tópicos del estudio.
3. Otro criterio analizado es la confirmabilidad, la cual direcciona a la neutralidad del investigador. Para ello se trabajó con el análisis de los datos para la obtención de conclusiones y generar el conocimiento planteado.

#### **4. RESULTADOS Y DISCUSIÓN**

El presente apartado muestra los principales hallazgos de la investigación a partir de la técnica de recogida de datos. Los resultados del procedimiento que se realizó a la

información obtenida por medio de la guía de entrevista, se presentan en primera instancia, la cual incluye evidencia de las opiniones obtenidas por los participantes.

La información recuperada de las entrevistas fue procesada mediante análisis de contenido (Strauss y Corbin, 2014) del cual emergieron cinco categorías que nacieron de la intersubjetividad de los participantes, es decir, en términos de los significados de las experiencias vividas asociadas a la gestión del talento humano de acuerdo a la perspectiva de los responsables de recursos humanos, las cuales fueron: a) Significados, b) Desarrollo de talento, c) Retención de personal, d) Descubrimiento de talento y e) Atracción de talento. Estas categorías de análisis son abordadas en los siguientes apartados mediante una escritura que entreteje evidencias, teoría e interpretación. Cabe mencionar que las evidencias son fragmentos significativos de información recuperada de las narraciones de los participantes, con ello se permitió hilar y entrelazar las expresiones orales desde su experiencia.

### **3.1 Significados**

Al hablar de conceptos se hace referencia a aquello que permite concretar y describir lo esencial del objeto y/o fenómeno (Barrios y De la Cruz, 2006). Sajeda (2017) menciona que dentro de su modelo de análisis de gestión de talento humano y competitividad pueden surgir ciertos conceptos que influyen significativamente en el desarrollo organizacional, tales como gestión, talento y gestión del talento humano, considerándolos como elementos claves dentro del contexto laboral.

Esto se apega a lo que algunos participantes mencionaron, tal es el caso del participante 1 que comentó: "es la pieza clave para una empresa" (P1), lo cual coincide con Pardo y Díaz (2014) quienes mencionan que la consideración de gestión de talento en las organizaciones permite fomentar un desarrollo organizacional positivo. De igual manera se consideró como "un compromiso correspondiente tanto de la organización, como del personal, debido a que de esta forma los responsables podrán ser guiados de la mejor manera" (P2, P3 y P4); es decir, es un compromiso compartido, en este sentido se menciona que tiene que ver con "ajustar las habilidades de cierto grupo de personas" (P4), "llevar un acompañamiento con la persona hasta que pueda llegar a un nivel alto" (P2), para de esta manera "desarrollar talento en los trabajadores si lo llegan a necesitar" (P3), por ende, la importancia de considerar a la gestión de talento es una pieza clave para el desarrollo y crecimiento organizacional.

Así mismo, al definir el concepto de gestión del talento humano, los participantes hicieron alusión a la importancia de identificar entre el nuevo personal a aquellos que no muestran interés en desarrollarse dentro de la organización. Se destacó como un problema "la falta de atención dentro de las capacitaciones" (P3) y "el presentar dificultad en la relación de actividades que deben ejecutar" (P2), lo cual representa un problema que debe ser atendido.

### 3.2 Desarrollo de talento

Cuando se habla de desarrollo de talento se representa todos aquellos procesos, que permiten ayudar a los empleados a adquirir habilidades y conocimiento que necesitan para tener éxito y mejorar su desempeño (Sajeda, 2017). Dentro de algunas medidas que toman algunas organizaciones se señaló lo siguiente:

Nosotros como una de nuestras actividades, una vez al año diseñamos un plan de desarrollo, la empresa, ya nos da lo que es el formato nos da la guía y la explicación de cómo realizarla, ese incluye uno que es el módulo de carrera que abarca todo lo que sea la organizacional y el plan de vida, que es ya más personal. Yo establecerme metas y el que le da seguimiento es mi gerente. Yo voy a establecer, por ejemplo, qué meta quiero trabajar o qué competencia porque tenemos un diccionario de competencias, entonces evaluamos cuál es la que para mí sería mejor desarrollar y vamos estableciendo actividades de acuerdo a ese cumplimiento, mi gerente le va dando ese seguimiento para ver qué tal lo voy cumpliendo en el año. (P2)

En la narrativa se muestra una de las alternativas más comunes a seguir por las organizaciones, aunque también se denota que todo está estrechamente ligado, a intereses particulares de la organización, así como "evaluar las habilidades de su puesto en distintos periodos del año" (P1), y "desarrollar un plan de capacitación según sus necesidades, ya que es fundamental para la organización" (P4).

La mayoría de entrevistados considera relevante medir el desempeño de sus trabajadores dentro de su proceso de psicometría (P1, P2 y P4). Así como establecer un contacto amplio con los responsables directos a las áreas de trabajo que ejecutaran sus futuros trabajadores (P3 y P4) y de esta manera dictaminar una decisión más idónea durante la contratación.

Algunos entrevistados coincidieron en el sentido de que tienen que contratar personal, para que no se les presente ningún rezago en las funciones de la organización (P1 y P4) por ende se dio a la necesidad de desarrollar planes de trabajo de una manera no científica (P3). Permitiendo de esta manera cumplir con las distintas actividades necesarias dentro de la empresa.

### 3.3 Retención de personal

La retención del personal representa todos aquellos esfuerzos que plantea la organización para mantener a sus empleados talentosos, y reducir su rotación (Sajeda, 2017). En este caso se enmarcan las prácticas realizadas por los participantes.

Se denotó por parte de los responsables de recursos humanos interés en los empleados de las distintas áreas por medio de los diversos estímulos brindados en la organización, lo cual se puede describir por medio de algunas narraciones de los responsables:

Dependiendo del puesto se manejan incentivos [...] únicamente en los puestos ya que son diferenciales o básicos de atención al cliente, ahí sí se les entregan lo que son metas mensuales y de acuerdo al cumplimiento se les da lo que es el incentivo independiente del sueldo base. (P2)

Y sobre el tema de los incentivos sale a relucir la aplicación de sanciones. Los entrevistados hacen alusión a diversas estrategias que se aplican en todos los niveles jerárquicos, desde los altos mandos hasta a nivel operativo:

Los gerentes tienen incentivo por la venta, tienen incentivos por la rotación, el cubrimiento ellos también se les cuenta, y hay un bono que ellos generan mensualmente y sanciones. Manejamos una disciplina progresiva que es dependiendo de lo que ellos estén haciendo, dejando de hacer, tanto puestos mandos medios, altos o los de operaciones, también se les da un seguimiento disciplinario. (P1)

Los incentivos suelen ser de tipo económico, este se otorga considerando el desempeño del empleado y su antigüedad. De igual forma se consideran sanciones por incumplimiento que afectan directamente el pago que recibe el empleado:

Tenemos las sanciones de distintos tipos, ya sea por falta por omisión por incumplimiento de tareas, así como tenemos los incentivos de puntualidad en la antigüedad. Nosotros gratificamos monetariamente a la antigüedad de nuestro personal en escalas de 5, 10, 15 y 20 años, también le damos bonos de resultados a fin de año como adicionales a lo que es el aguinaldo y el sueldo normal, creo que teníamos un esquema de compensaciones de beneficios y también, pues de correctivos para nuestro personal [...] el historial de la planta y se captura como sanción se le descuenta al día prácticamente al empleado en el caso de la omisión de una tarea o incumplimiento de, vamos a decirlo, así se genera una sanción que se manifiesta por escrito y que la persona pues, tiene que firmar. De entendido en ese caso, si esa persona omite o se niega a firmar dependiendo del grado de omisión o daño es cómo se procede o no aplicar la sanción económica. (P4)

De igual forma, en los discursos los entrevistados hicieron referencia a determinados aspectos en la organización que afectan la estabilidad del contexto laboral, entre los cuales se menciona la rotación de personal, el acoso laboral y el abuso de confianza:

En los puestos de supervisor gerente hay una estabilidad muy buena [...] Nosotros nos consideran bueno un 90% anual de rotación, cuando yo recién ingresé había un 110% de rotación. Hoy ya lo tenemos el año pasado, lo cerramos a un 85, pero también hay que tomar en cuenta que estábamos con la pandemia todo lo que da la gente no te renunciaba porque no había más opciones. Entonces pues, no es como una métrica que pueda hacer confiable totalmente, por el tema de la ética una línea donde ellos, si hay algún problema de acoso, sería un problema de alguien que está faltando al respeto que está que se está dudando de su credibilidad al momento del dinero, puede ser que tenga malas mañas, hay un 01 800 donde se marca y se puede poner una denuncia anónima, para no afectar al colaborador, que está mencionando que hay algo para que no se le vea implicado. (P1)

Se destaca asimismo tres aspectos para mantener incentivado al personal: la motivación, comunicación y el reconocimiento de las capacidades de los empleados:

Todos los días hay una reunión matutina en el área, tienen una plática administrativa de supervisor a representante de seguridad hacen ejercicios [...] Se les motiva, se les dice que le echen ganas y que ahí preguntan, por ejemplo "sabes qué, pues tú eres un ayudante eléctrico pero puedes llegar a hacer un eléctrico de segunda", entonces ya alguien alza la mano y dice, "sabes que yo ya estoy capacitado, creo estar capacitado para eléctrico de segunda", "muy bien", lo anotan y días posteriores le ponen una prueba para ver si es verdad lo que dice. (P3)

Todos los entrevistados concuerdan en que la implementación de programas en los trabajadores puede servir como una herramienta para fomentar el crecimiento en los empleados, así como el uso de sus incentivos y sanciones según el caso específico del empleado.

### **3.4 Descubrimiento de talento**

Descubrir el talento de los empleados es el proceso de identificar fortalezas y debilidades de los empleados, el cual permite pronosticar talento necesario para el futuro (Sajeda, 2017). De esta manera se pretende que la organización tenga alguna forma de identificar competencias, así como las necesidades. Tal es el caso de una de las prácticas compartidas:

Nosotros una vez al año si no es que más cuando se necesite hacemos la aplicación de una encuesta de clima organizacional se realiza en todos los niveles hacia su jefe directo ahí es más que nada cuando tienen esa oportunidad de plasmarlo de manera, anónima, nosotros igual como recursos humanos hacemos visitas a las tiendas para poder hablar con los colaboradores y llevamos un seguimiento [...] El que tiene más esos seguimiento directo es el jefe lineal. En todo caso los gerentes son los que atienden más de esa oportunidad, pero por ejemplo, una de mis actividades como recursos humanos yo soy encargado de los programas académicos, la empresa ofrece estudiar cuatro programas con nosotros, entonces yo soy el encargado de hacer la promoción, ayudarles con el proceso de inscripción para que ellos puedan continuar formándose de manera académica. (P2)

La evaluación del desempeño es una práctica que ayuda a las organizaciones a descubrir y potenciar el talento de su personal. Un participante compartió:

Cada mes ellos tienen la posibilidad de hacer una evaluación tanto al área de capital humano al área de mercadotecnia y al área administrativa, si hay alguna necesidad de parte de ellos que sea urgente y que de alguna de otra manera cualquiera de nuestras áreas, no lo estemos muy bien [...] así mismo cuentan con manuales, mismos que se realizaron el año pasado junto con la directiva de capital humano de la empresa de cómo es que el proceso para reclutamiento, proceso de selección, el proceso de toda la área de capital humano y cada una de sus áreas tienen todos sus procesos ya establecidos estandarizados para que en cualquier parte de la empresa sea igual. (P1)

Otra de las prácticas señaladas tiene que ver con detectar las necesidades no solo para desempeñar el puesto en cuanto a las condiciones necesarias para que sea realizado, sino también en la satisfacción del empleado con lo que hace, la percepción que tiene sobre un trato justo y su cualificación para ese puesto, con la posibilidad de reubicarlo en caso de estar sobre calificado para el mismo:

Por la parte de las competencias, nosotros generamos supervisiones en campo de manera mensual, uno en nuestros programas de atención a nuestro personal es el acercamiento directo más allá de una supervisión de trabajo, tenemos supervisores que se encargan de ir analizar que las condiciones del trabajo, pues que sean las correctas y sean dignas, no que se opere correctamente, que los procesos están ejecutando de manera correcta, pero por la parte de recursos humanos y desarrollo social, visitamos los servicios para brindar este contacto más afectivo con el personal, ¿a qué me refiero? a ver cómo están, si se sienten abusos y consideran que son pertenecientes a la empresa, si ven funcionalidad o propósito en las actividades que realizan y pues, en caso de cualquier

necesidad nuestro compromiso estándar en un período no mayor a 24 horas en esas visitas de acercamientos, cuando detectamos que quizás hay personas que están sobre calificadas para la posición, que salga, se empeñan por lo cual, a través de las posiciones que desempeñamos recursos humanos o desarrollo organizacional podemos tomar la decisión de hacer una promoción o incluirlos en un plan de capacitación intensiva, para una futura promoción en el caso de la competencia externa donde, así tenemos las capacidades identificadas la competencia directa de nuestra actividad entonces por qué te pensamos servicios en parques industriales en comercios en residenciales. (P4)

Como se puede apreciar en los relatos se hace evidencia a una labor constante en mantenerse cercanía con los empleados, identificar sus necesidades, atenderlas y poner las condiciones necesarias para su desarrollo en la empresa.

### 3.5 Atracción de talento

Puede utilizarse para referir el proceso de atraer y seleccionar tanto talento interno como externo (Sajeda, 2017). En los relatos de los entrevistados se dejan ver las diversas estrategias que utilizan las empresas para atraer a posibles empleados. Así se expresan tres participantes respecto a cubrir una vacante dentro de su organización:

Utilizamos redes sociales nada más, no uso otra cosa, creo que eso es lo que nos funciona ya la gente no lee periódicos ni nada ya todo es por redes sociales, o por ejemplo yo tengo el *WhatsApp* de reclutamiento [...] todas publicamos nuestras vacantes y alguien conoce a alguien, pues ya no lo recomienda, eso es lo único diferente que puedo hacer, todo lo demás es mediante *Facebook* y sí sale mucha gente. (P3)

Se observan coincidencia en las estrategias que se emplean para la difusión de vacantes en las organizaciones, el empleo de las redes sociales cobra protagonismo, solo que en comentarios del participante 2, esto se realiza siempre y cuando se cuente con autorización del área respectiva. Pero además, puntualiza que antes de dar difusión al público se promueve entre el personal que pueda tener la cualificación necesaria e interés para ocupar esos puestos:

Nosotros no podemos publicar en redes sociales sin autorización, pues ya del área de difusión no tiene un permiso, la plataforma que utilizamos es la publicación en *Facebook* de la vacante que tenemos lo que es posters este y volantes perifoneo, pero para todos se necesita solicitar un permiso para



poder hacer esas publicaciones [...] Dependiendo del puesto que sí en el centro de trabajo tenemos a una persona interna que cuenta con la formación académica y gerente le da la autorización para postularse primero volteamos a ver a los colaboradores, si no contamos con ninguna persona capacitada o interesada en el nuevo puesto se busca personal externa. (P2)

De igual manera uno de los entrevistados comparte que el procedimiento para reclutamiento de personal incluye actividades acordes a la comunidad, de igual forma hace señalamientos que vinculan este proceso de reclutamiento con el despido del personal que no cubren los requerimientos de su puesto:

Nosotros nos manejamos por el esquema de cero vacantes al día, nos referimos nosotros en constante contratación a pesar de tener cero vacantes. Estamos contratando, por qué contratamos y nuestro proceso de capacitaciones, algo extenso nuestro compromiso con los clientes es garantizar en el momento que requieran alguna extensión de servicio que requieran por cualquier cambio de persona, por omisión, por fallo, por falta de confianza [...] Estamos constantemente contratando en línea, hacemos reclutamiento de campo a través de módulos, hacemos perifoneo, hacemos volanteo dependiendo del sector en el que estemos ubicados porque no es el mismo tipo reclutamiento en una ciudad que en la sierra, que en una localidad. Entonces ese mismo reclutamiento nos empuja también a identificar a las personas que, a lo mejor por reprobar las pruebas de confiabilidad internas, pues ya no pueden permanecer con nosotros, entonces estamos constantemente depurando personal así como desarrollando a otros. Por lo cual se traduce en posiciones que constantemente van a estar desocupadas y que tienen que ser cubiertos. (P4)

#### **4 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

A lo largo del tiempo se han desarrollado diversas teorías, las cuales han pretendido explicar de distintas maneras el papel de los trabajadores dentro de las organizaciones, generando de esta forma un mejor manejo de su talento y capacidad. En relación a lo antes mencionado esta investigación se realizó con el fin de presentar una descripción general de las prácticas y significados del personal responsable del área de recursos humanos, considerando el fenómeno de gestión de talento en los trabajadores. Para ello, se llevó a cabo un estudio de corte cualitativo.

Cabe resaltar que los hallazgos dejan ver que existe una gama de significados atribuidos a la gestión de talento, entre ellos se destaca considerarlo una pieza clave para la organización, un compromiso y un desarrollo organizacional; sin embargo, también se hace alusión a procrastinar prácticas favorables entre los responsables de recursos humanos y los trabajadores, eso se da en función a la cultura general de la empresa y las vivencias que traen consigo los trabajadores.

Se observó que los participantes hacen alusión a prácticas adecuadas para una buena administración de personal y aprovechamiento de talento; sin embargo, se muestra un rezago en la implementación de la misma, ya que se debe de seguir un proceso rígido por superiores para su autorización, y en la mayoría de los casos limita un progreso hacia la mejora del personal dentro de la organización.

Otro hallazgo encontrado es que las personas de formación en psicología presentan mayor interés en promover buenos atributos hacia los trabajadores, pudiéndose ver a su formación profesional de ciencias sociales y humanidades, en comparación con personal de áreas económicas administrativos cuyos intereses se orienten a seguir protocolos específicos y fijarse mayormente en la empresa como tal, dejando un poco más de lado la parte de humana de los empleados.

En cuanto a las consecuencias de una mala gestión del talento humano se pudo encontrar que había una administración de personal deficiente, donde por lo general se prestaba a malas prácticas en puestos superiores, debido a que se dejaban de realizar actividades de la organización, así como desmotivación por parte de los trabajadores y excesiva rotación de personal.

Se destaca que las buenas prácticas de gestión de talento pueden estar presentes en cada uno de los empleados de las distintas organizaciones, sin importar su género, edad o puesto de trabajo en el que se encuentra a nivel jerárquico según su organización, dentro del presente trabajo se hizo notar que la mayoría de empleados que pueden crecer a nivel jerárquico son aquellos que tienen una formación profesional baja, así como los que se encuentran apegados a actividades vinculadas con los clientes.

El papel de la experiencia de los encargados de recursos humanos ha permitido generar un desenvolvimiento arduo en las distintas prácticas del capital humano, permitiendo aprovechar al personal en su máximo potencial, así como generar un mayor nivel de negociación con sus superiores hacia la incorporación de prácticas con sus trabajadores.

Los participantes afirman que sin importar al puesto de trabajo que se incorpore alguna persona nueva, deben de aplicar además de la prueba de psicometría, la realización de un proceso de habilidades, el cual permitirá dar a conocer al área correspondiente la situación actual del aspirante al puesto de trabajo, permitiendo de esta manera aprovechar de una manera más eficiente su talento, así como ir desarrollando habilidades exigidas por el puesto de trabajo.

De igual manera los participantes hacen alusión a que es preferible aprovechar el potencial del talento interno y postularlos hacia un puesto superior, que adentrarse por el talento externo, tomando en cuenta diversos motivos como la familiarización por la organización donde ya se encuentran trabajando; apego a la logística establecida, y neutralidad en la cultura existente en la misma empresa.

Es de gran importancia que las organizaciones opten por tomar en cuenta a buenas prácticas de la gestión de talento en hacia sus empleados, por múltiples beneficios que pueden generarse, como generar mayor productividad en su organización, así como aumentar su rentabilidad, y de esta manera podrán contar con un personal mayormente motivado, que pueda hacer que la organización alcance sus objetivos previamente desarrollados y de esta manera reducir fluctuaciones en sus procesos como la rotación de personal y la presencia de un mal clima laboral.

Es clave seguir realizando investigaciones que aborden el fenómeno de gestión del talento humano, de tal manera que permita una visión más clara sobre la situación real que se viven dentro de las organizaciones, esto permite abordar desde distintas perspectivas o ángulos, como en el caso de la investigación cualitativa, la cual logra recuperar prácticas y significados profundos de los participantes.

Las investigaciones sobre la temática mencionada, representan para los investigadores una oportunidad para seguir indagando en este campo de conocimiento y con ello, derivar propuestas que promuevan el aprovechamiento del talento en sus trabajadores. Lo que se pretendió con este estudio fue lograr una aproximación a descubrir prácticas y significados atribuidos a la gestión del talento humano por responsables, o bien, encargados del área de recursos humanos de empresas cuyo giro fuera comercial. En ese sentido, los hallazgos dejan abierto un amplio campo de estudio por lo que se considera importante continuar profundizando en el tema y abonar al conocimiento generado, con la intención no solo de impactar en las organizaciones sino también en el desarrollo de la sociedad.

### REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Asadul, I. (2018). Talent Management for Organisational Performance Development in Bangladesh Private Industry Context. *International Journal of Human Resource Studies*, 8(4), 21-34. doi: 10.5296/ijhrs.v8i4.13665
- Beltrán, M., Escrig, A., Vou, J., y Roca, V. (2012). Influencia de las prácticas de recursos humanos en la flexibilidad de los empleados. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, 16, 221-237. doi: 10.1016/j.cede.2012.10.002
- Bravo, L., Valenzuela, A., Ramos, P., y Tejada, A. (2019). Perspectiva teórica del diagnóstico organizacional. *Revista Venezolana de Gerencia*, 24(88), 1315-1325. <https://www.redalyc.org/jatsRepo/290/29062051021/29062051021.pdf>
- Calderón, G. (2007). Lo estratégico y lo humano en la dirección de las personas. Pensamiento y gestión. *Revista de la División de Ciencias Administrativas*, (16), 158-176. <https://www.redalyc.org/pdf/646/64601608.pdf>
- Collings, D., y Mellahi, K. (2009). Strategic Talent Management: A review and research agenda. *Human Resource Management Review*, 19 (4), 304-313. doi: 10.1016/j.hrmr.2009.04.001
- Cuesta, C. (2005). La contribución de la Evidencia Cualitativa al campo del cuidado y la salud comunitaria. *Index de Enfermería*, 14(50), 47-52. [http://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1132-12962005000200010&lng=es&tlng=es](http://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1132-12962005000200010&lng=es&tlng=es).
- Delgado, R., y Chávez, M. (2016). Migración calificada: entre la pérdida de talento y la oportunidad de transformar a México con innovación. *Revista Mexicana de Política Exterior*, 107, 109-127. <https://revistadigital.sre.gob.mx/images/stories/numeros/n107/delgadochavez.pdf>
- Espinoza, E. (2020). La investigación cualitativa, una herramienta ética en el ámbito pedagógico. *Conrado*, 16(75), 103-110. [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1990-86442020000400103](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1990-86442020000400103)
- García, M. (2008). Evolución histórica del factor humano en las organizaciones: de recurso humano a capital intelectual. *Omnia*, 14(3) 144-159. <https://www.redalyc.org/pdf/737/73711121008.pdf>

- Mayo, E. (1972). *Problemas Humanos de la Civilización Industrial*. Buenos Aires: Nueva Visión.
- Piza, N., Amaiquema, F., y Beltrán, G. (2019). Métodos y técnicas en la investigación cualitativa, Algunas precisiones necesarias. *Revista Conrado*, 15(70), 455-459. <https://conrado.ucf.edu.cu/index.php/conrado/article/view/1162/1167>
- Ramírez, R., Chacón, H. y Valencia, K. (2019). Gestión del talento humano como estrategia organizacional en las pequeñas y medianas empresas. *CICAG: Revista del Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales*, 16(1), 20-42. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6844336>
- Ramírez, R., Espindola, C. A., Ruíz, G. I., y Hugueth, A. M. (2019). Gestión del Talento Humano: Análisis desde el Enfoque Estratégico. *Información Tecnológica*, 30(6), 167-175. doi: 10.4067/S0718-07642019000600167
- Rivas, L. (2009). Evolución de la teoría de la organización. *Universidad & Empresa*, 11(17), 11-32. <https://www.redalyc.org/pdf/1872/187214467001.pdf>
- Sajeda, A. (2017). *The Impact of Talent Management on Attaining Competitive Advantage: A Field Study on Jordanian Telecommunications Companies*. Middle East University: Lebanon. [https://meu.edu.jo/libraryTheses/5a141ff03034b\\_1.pdf](https://meu.edu.jo/libraryTheses/5a141ff03034b_1.pdf)
- Silvanto, S. & Ryan, J. (2018). An investigation into the core appeals for nation branding to attract and retain talent to enhance a country's competitiveness. *Competitiveness Review*, 28 (5), 584-604. doi: 10.1108/CR-05-2017-0036
- Strauss, A. L. y Corbin, J. (2014). *Basics of qualitative research: Techniques and procedures for developing grounded theory [Fundamentos de la investigación cualitativa: Técnicas y procedimientos para desarrollar teoría fundamentada]* (4ta ed.). EE UU: SAGE.
- Vidal, D., Cordon, E., y De la torre, J. (2016). Flexibility of benefit systems and firms' attraction and retention capacities. *Relaciones laborales*, 4(38), 487- 504. doi: 10.1108/ER-07-2015-0152
- Viorato, N. y Reyes, V. (2019). La ética en la investigación cualitativa. *Cuidarte*, 8(16), 35-43. doi: 10.22201/fesi.2395 8979e.2019.8.16.70389