

# **Análisis de la gestión de los recursos administrativos y capacidades humanas utilizadas para el desarrollo de la competitividad del talento humano en el contexto empresarial iberoamericano**

pp. 87-104

**WILLIAM EDUARDO RAMÍREZ TORRES\***

---

\* Magíster en Administración. Universidad de Investigación y Desarrollo, Bucaramanga, Colombia. E-mail: [wramirez5@udi.edu.co](mailto:wramirez5@udi.edu.co). ORCID: [0000-0002-2364-2378](https://orcid.org/0000-0002-2364-2378). Google Scholar: <https://scholar.google.es/citations?user=1lbmFjwAAAAJ&hl=es>.

**COMO CITAR ESTE ARTÍCULO****How to cite this article:**

Ramírez, W.E. (2024). Análisis de la gestión de los recursos administrativos y capacidades humanas utilizadas para el desarrollo de la competitividad del talento humano en el contexto empresarial iberoamericano. *Revista Perspectiva Empresarial*, 11(1), 87-104.

Recibido: 30 de noviembre de 2023

Aceptado: 30 de abril de 2024

**RESUMEN** **Objetivo.** Identificar, analizar e interpretar los principales intangibles característicos del capital humano, los cuales son factores clave de éxito para la competitividad empresarial hoy, desde el análisis teórico práctico de la teoría de recursos y capacidades. **Metodología.** La metodología de esta investigación se basó en una revisión sistemática de evidencia científica, integrándose tanto el método PRISMA como la utilización de la base de datos Scopus. **Resultados.** El análisis de los resultados se desarrolló a partir de un enfoque cualitativo de alcance descriptivo hermenéutico. Se encontró que el fundamento de la competitividad empresarial está en la capacidad de las organizaciones para gestionar de manera eficiente los recursos técnicos, tecnológicos y financieros en función de potenciar las habilidades humanas para la creatividad, innovación y productividad, así como la capacidad de adaptabilidad al cambio y a las transformaciones económicas de los mercados. **Conclusiones.** Se resalta que la generación de ventajas competitivas se alcanza cuando se potencia el capital intelectual del personal mediante procesos de liderazgo en la gestión de la formación humana, la capacitación técnica, la investigación y el conocimiento.

**PALABRAS CLAVE** recursos, capacidades, competitividad empresarial, capital intelectual y humano.

### **An examination of administrative resource and human capacity management for the development of talent competitiveness in the Ibero-American business context**

**ABSTRACT** **Objective.** To identify, analyze, and interpret the key intangibles associated with human capital as critical factors for contemporary business competitiveness through a theoretical-practical exploration of resource-based theory. **Methodology.** The study conducted a systematic review of scientific evidence, implementing the PRISMA method with the Scopus database as the primary resource. **Results.** The findings were examined using a qualitative approach encompassing both descriptive and hermeneutic perspectives. The study reveals that business competitiveness is founded on the ability of organizations to efficiently manage technical, technological, and financial resources. This involves enhancing human skills to foster creativity, innovation and productivity, along with the ability to adapt to changes and economic shifts in the markets. **Conclusions.** It is highlighted that competitive advantages are achieved by strengthening employees' intellectual capital through leadership processes in knowledge, technical training, research, and human resource management.

**KEY WORDS** Resources, Capacities, Business Competitiveness, Intellectual and human capital.

## **Análise da gestão dos recursos administrativos e das capacidades humanas utilizadas para o desenvolvimento da competitividade do talento humano no contexto empresarial ibero-americano**

**RESUMO** **Objetivo.** Identificar, analisar e interpretar os principais ativos intangíveis característicos do capital humano, que são fatores-chave de sucesso para a competitividade empresarial na atualidade, com base em uma análise teórica e prática da teoria dos recursos e capacidades. **Metodologia.** A metodologia desta pesquisa foi baseada em uma revisão sistemática de evidências científicas, integrando tanto o método PRISMA quanto o uso da base de dados Scopus. **Resultados.** A análise dos resultados foi desenvolvida a partir de uma abordagem qualitativa com escopo hermenêutico descritivo. Foi constatado que a base da competitividade empresarial está na capacidade das organizações de gerenciar com eficiência os recursos técnicos, tecnológicos e financeiros para aprimorar as habilidades humanas de criatividade, inovação e produtividade, bem como a capacidade de adaptação às mudanças e transformações econômicas nos mercados. **Conclusões.** Ressalta-se que vantagens competitivas são alcançadas quando o capital intelectual dos funcionários é potencializado por meio de processos de liderança em gestão do desenvolvimento humano, treinamento técnico, pesquisa e conhecimento.

**PALAVRAS CHAVE** recursos, capacidades, competitividade empresarial, capital intelectual e humano.

## Introducción

La globalización de los mercados incrementa para las organizaciones en sus diferentes sectores y procesos el diseño y la generación de estrategias que permitan afianzar un sistema de trabajo eficaz como herramienta sólida que facilite la adaptación a los escenarios tecnológicos, comerciales, productivos y financieros entre otros, cada vez más dinámicos y cambiantes. Esta es una de las razones por las cuales se podría afirmar que el desarrollo organizacional de las empresas se basa en la gestión eficiente del talento humano y también en la inversión, incorporación y aplicación de recursos y capacidades por parte de los empresarios en función de la productividad y competitividad organizacional (Torres y Díaz, 2010; Alonso-Ubieta, Mora-Esquivel and Leiva, 2021). Desde la perspectiva de la planeación, esto implica que las organizaciones deben generar un plan de trabajo que permita la máxima optimización tanto de los recursos a nivel operativo, infraestructura, financiero, técnico y logístico como de las capacidades administrativas, técnicas y humanas con relación a la generación de valor, el crecimiento interno de la actividad laboral, la eficiencia en la producción de bienes y la prestación de servicios, así como la gestión de competencias para el personal y el fortalecimiento de las capacidades gerenciales orientadas al desarrollo organizacional (Parra y Toro, 2014; Seclen-Luna et al., 2021).

En cuanto al concepto de recursos —aparte de incluir los activos mencionados anteriormente— se deben considerar también los activos tangibles e intangibles, siendo estos últimos de alta relevancia cuando se integran a las capacidades empresariales. Sin embargo se valoran como gastos dado su tiempo de rendimiento a largo plazo como, por ejemplo: las erogaciones relacionadas con la investigación; el desarrollo de software; el posicionamiento de marca; la capacitación y/o entrenamiento y la formación humana del personal. Y con relación al concepto de capacidades están los activos referidos al ámbito organizacional entre los que resaltan la estructura organizacional formal e informal, los modelos de trabajo, las líneas de autoridad, el trabajo en equipo y la cultura organizacional. De igual manera está el recurso relacionado con el capital humano que implica el nivel de competencias y desempeño laboral, el perfil de cargo ejercido en la

organización, la toma de decisiones, el liderazgo, el potencial para el aprendizaje, la gestión y aplicación del conocimiento y la capacidad de adaptación entre otros (Cardona, 2011; Sehnem et al., 2016).

Por tal motivo, la competitividad empresarial a partir de la gestión del talento humano versa sobre: las acciones orientadas al diagnóstico, evaluación y actualización de los procesos operativos y productivos desde la base de la tecnificación, cualificación y promoción laboral de las personas en sus diferentes ámbitos ocupacionales; las nuevas tendencias en gestión del personal relacionadas con: (i) la transformación continua del negocio, la cultura organizacional y la generación de ambientes propicios para la innovación; (ii) la redefinición de estrategias para mantener la supervivencia y competitividad del negocio en el mercado que exige un personal con visión y un paquete de competencias técnicas genéricas (visión del negocio, competencias digitales, planificación, control), intrapersonales (competencias del ser) e interpersonales (negociación, gestión de conflictos, desarrollo de equipos); (iii) potenciar la adaptación continua, el autodesarrollo y la carrera profesional en el contexto laboral de la organización (Peñalver, 2021).

En este sentido el propósito de esta investigación es identificar, analizar e interpretar los principales intangibles característicos del capital humano, los cuales son factores clave de éxito para la competitividad empresarial desde la teoría de recursos y capacidades. Este interés se explica por la influencia que el personal tiene en el éxito empresarial desde lo estratégico, táctico y operativo; asimismo, con la responsabilidad directa de los líderes gerenciales para sincronizar los intereses y motivaciones de los colaboradores en los planes de acción empresariales de las compañías (Vivares, Sarache y Naranjo, 2017; Díaz-Fernández, González-Rodríguez and Simonetti, 2015).

Para la comprensión analítica de la eficiencia en la gestión humana mediante la generación de competencias, capacidades dinámicas y administración de recursos se realiza inicialmente un marco teórico de los conceptos básicos de la teoría de los recursos aplicada al ámbito organizacional en el desarrollo del potencial laboral de las personas. Luego se plantea una metodología de estudio basada en el enfoque descriptivo hermenéutico y el método

PRISMA. Con posterioridad se presenta un apartado con los resultados y análisis bibliométrico de los hallazgos más sobresalientes sobre las tendencias de aplicación de la teoría; por último, se expone una discusión y conclusiones centradas en la relevancia del capital humano e intangible para el logro de las metas empresariales.

### Revisión de literatura

Desde esta perspectiva analizada en la introductoria se debe considerar que la gestión del talento humano es un proceso sistémico que debe integrar diversas dimensiones del ámbito administrativo-operativo tanto del entorno interno como externo para contribuir al cumplimiento de las metas estratégicas de las organizaciones. La clave de esta gestión está en el desarrollo de un liderazgo estratégico que potencie las capacidades distintivas en la generación de valor, al igual que el efecto motivacional y técnico para impactar en la competitividad de las personas y contribuir así al desarrollo misional organizacional a largo plazo (Calderón-Hernández, Vivares y Naranjo, 2023).

De igual manera la gestión del talento humano se puede comprender a partir de la práctica administrativa como el conjunto de actividades, funciones y procesos implementados para garantizar que el personal de las empresas alcance sus metas individuales, grupales y colectivas en función de los objetivos económicos y humanos proyectados en su planeación estratégica organizacional (Azegele, Okeyo and Nyambegera, 2021; Tangthong, Trimetsoontorn and Rojniruntikul, 2014).

Para este propósito, la aplicación de la teoría de recursos y capacidades permite diseñar una planeación del trabajo con base en la identificación de los posibles factores distintivos característicos de las empresas según el tipo de sector económico y actividad productiva al que se pertenece; teniendo en cuenta el manejo de los intangibles heterogéneos, el nivel de funcionamiento administrativo, la flexibilidad y estructura interna de los procesos, el cumplimiento de los resultados y la capacidad en la creación de ventajas competitivas y el desempeño laboral superior frente a sus competidores; todo esto, por supuesto, atendiendo a la complejidad natural de los diversos entornos empresariales (Teece, 1982; Amit and Schoemaker, 1993; Teece

and Pisano, 1994; Eisenhardt and Martin, 2000; Zollo and Winter, 2002; Cardona, 2011).

En ese mismo orden de ideas, para que tanto las organizaciones como los colaboradores puedan sincronizar sus esfuerzos laborales en función del logro de las metas, los empresarios deben aprender a identificar las debilidades y fortalezas de los diferentes tipos de recursos que cualquier negocio requiere como pueden llegar a ser: (i) los recursos tangibles (físicos, financieros), intangibles (cultura organizacional, conocimiento, tecnología, marca, otros) y humanos (competencias, motivación, liderazgo); (ii) los relacionados con el capital organizacional (organización formal e informal); a lo que se les integran, las respectivas acciones estratégicas para mejorar y potenciar las capacidades organizacionales generadoras de ventajas competitivas en las personas y equipos de trabajo (Grant, 1996; Sánchez-Peñaflor y Herrera-Avilés, 2016).

Ahora bien, para esto, las áreas de talento humano deben tener la capacidad de prever los cambios endógenos y exógenos propios de la actividad laboral de cada empresa y su respectivo sector económico; esto con el fin de gestionar y actualizar modelos de trabajo, incorporar nuevas técnicas en la gestión de competencias del personal, introducir nuevas tecnologías aplicadas, así como diseñar e implementar estrategias para la mejora de la eficiencia y eficacia a nivel individual, equipos de trabajo y la organización en lo global; asimismo, desarrollar una planeación estratégica creativa y moderna que permita responder a las demandas del mercado (Caicedo-Valencia y Acosta-Aguirre, 2012).

Esto implica que las organizaciones precisen de una planeación estratégica del talento humano capaz de potenciar el capital intelectual, social y relacional de las personas, al igual que su desempeño basado en la formación y entrenamiento de competencias, que aunado a la experiencia individual y al *know-how* desarrollado en los puestos de trabajo sea un insumo vital para el diseño, aplicación y evaluación de acciones creativas e innovadoras en las formas en que se agrega valor al trabajo y se mejoran continuamente las actividades que hacen parte del desarrollo de los procesos y las metas empresariales (Díaz-Fernández, González-Rodríguez and Simonetti, 2015).

Esta es la clave para que en las organizaciones se realice una gestión del conocimiento aplicado a incrementar el desempeño eficiente de las personas desde una perspectiva aplicativa del saber y del *know-how* más articulada a la cultura laboral, los valores del negocio y la exigencia de la competencia y no solo a una gestión académica del conocimiento en las actividades de capacitación para el cumplimiento de funciones (Zarazúa, 2019; Wether, Davis and Guzmán, 2019).

PRISMA, el cual permite hacer una recolección y refinación de contenidos en un flujo continuo de pasos sucesivos en el manejo de la información.

Para el desarrollo del proceso metodológico se consultó la base de datos Scopus, a partir de dos ecuaciones para la recolección de información. Estas ecuaciones se conforman por cuatro raíces de búsqueda principales como son *resources and capabilities*, *human resources*, *competitiveness* e Iberoamérica.

Establecidas estas raíces se integraron aquellos conceptos más relacionados con los términos gestión del talento humano, competitividad, teoría de recursos y capacidades, los cuales se filtraron manualmente a partir de los títulos, resúmenes y palabras clave de la preselección inicial de fuentes; asimismo, mediante el estudio de tesauros; a esto, se le incluyeron los países que hacen parte de Iberoamérica. Así, en la figura 1 se presenta el contenido conceptual para el desarrollo del proceso de filtro con la terminología descrita.

## Metodología

Esta investigación se realizó bajo un enfoque cualitativo con un alcance descriptivo-hermenéutico, a partir de la descripción de la gestión del talento humano en aras de la competitividad de las empresas, integrándose la teoría de recursos y capacidades. Para este propósito se realizó una revisión sistemática fundamentada en el método

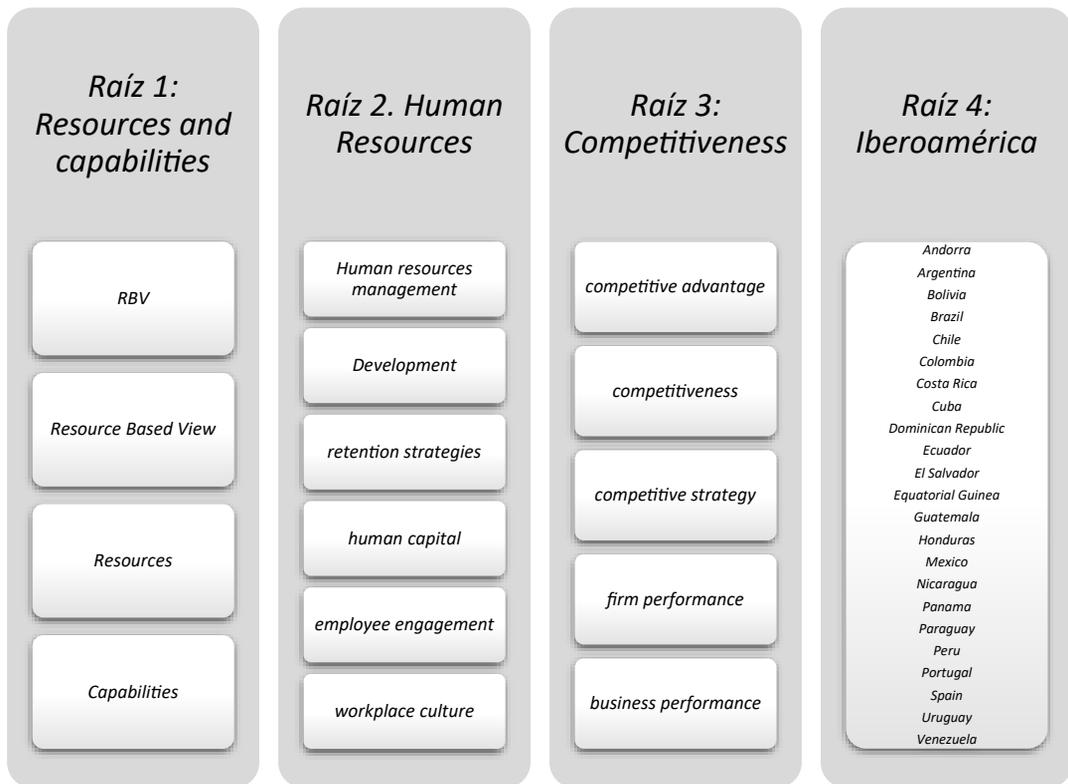


Figura 1. Raíces de búsqueda. Fuente: elaboración propia por parte del autor.

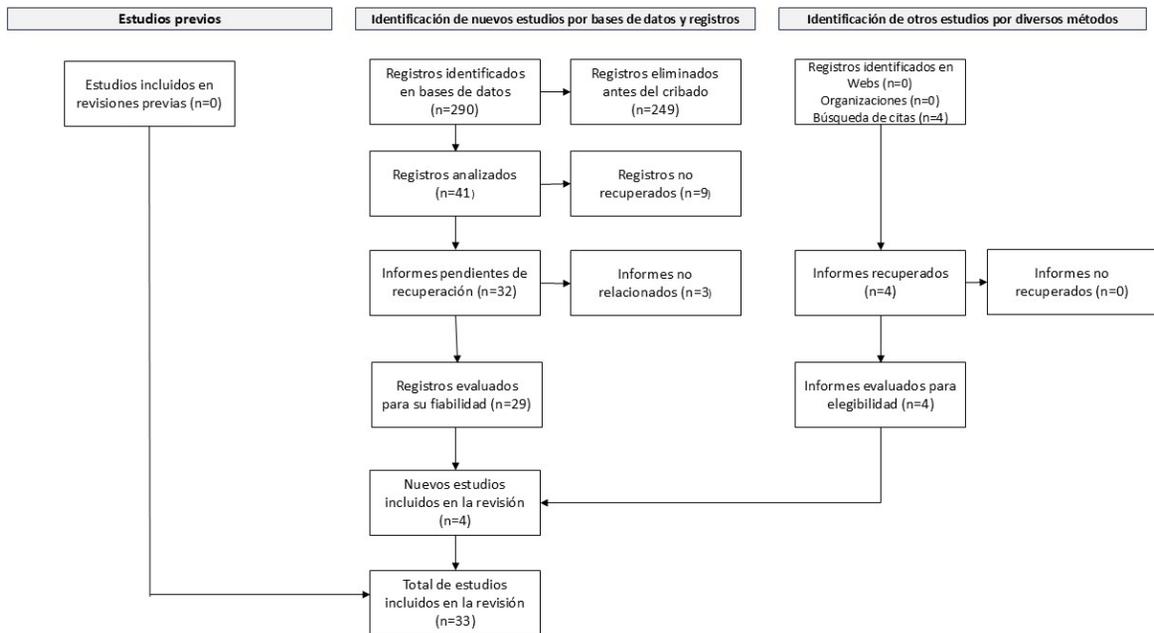
Con base en la creación de estas raíces se utilizaron los operadores básicos AND, OR y NOT para definir los descriptores de búsqueda, se consideró igualmente una línea de tiempo de los últimos diez años en áreas relacionadas con la gestión empresarial. La meta con la ejecución de las ecuaciones se enfocó en encontrar las buenas prácticas relacionadas con la gestión competitiva de las personas en sus ámbitos laborales mediante la incorporación y el despliegue por parte de las organizaciones y de sus recursos administrativos, operativos y estratégicos articulados con el desarrollo de las capacidades del personal en función de la eficiencia y eficacia organizacional.

En este sentido para la ecuación de búsqueda 1 se incluyeron las tres primeras raíces (*resources and capabilities, human resources, competitiveness*) en una línea de tiempo correspondiente a los diez últimos años, de la cual se obtuvieron como resultado 290 artículos. Así las cosas, aquí, se presenta la ecuación 1: «Title-Abs-Key ((«resource-based view» or «RBV» or vrio) and (competiti\* or performance or business\*) and («human resource management» or «human resource\* practices» or «human resource strategy» or «human resource\* development» or «human capital» or «workplace culture» or hrm)) and (Limit-to (Pubyear, 2023) or Limit-to (Pubyear, 2022) or Limit-to (Pubyear, 2021) or Limit-to (Pubyear, 2020) or Limit-to (Pubyear, 2019) or Limit-to (Pubyear, 2018) or Limit-to (Pubyear, 2017) or Limit-to (Pubyear, 2016) or Limit-to (Pubyear, 2015) or Limit-to (Pubyear, 2014)) and (Limit-to (Doctype, «ar») or Limit-to (Doctype, «Cp»)) and (Limit-To (Subjarea, «Busi») or Limit-to (Subjarea, «Soci») or Limit-to (Subjarea, «Econ») or Limit-to (Subjarea, «Deci»)).

Entretanto para la segunda ecuación se revisaron los estudios de autores relacionados en el contexto iberoamericano según los filtros dispuestos en Scopus, de esta se obtuvieron 41 artículos. Bajo este contexto, la siguiente es la ecuación 2 empleada: «TITLE-ABS-KEY (((“resource-based view” OR “RBV” OR “vrio”) AND (competiti\* OR performance OR business) AND (“human resource management” OR “human resource practices” OR “human resource strategy” OR “human resource development” OR “human capital” OR “workplace culture” OR hrm OR “human resources”))) and Pubyear > 2012 and Pubyear < 2024 and (Limit-to (Subjarea, “Busi”) or Limit-to (Subjarea, “Soci”) or Limit-to (Subjarea,

“Econ”) or Limit-to (Subjarea, “deci”) or Limit-to (Subjarea, “Envi”) or Limit-to (Subjarea, “Engi”) or Limit-to (Subjarea, “Comp”)) and (Limit-to (affilcountry, “Spain”) or Limit-to (affilcountry, “Brazil”) or Limit-to (affilcountry, “Mexico”) or Limit-to (affilcountry, “Colombia”) or Limit-to (affilcountry, “Peru”) or Limit-to (affilcountry, “Ecuador”) or Limit-to (affilcountry, “Costa Rica”)) and (Limit-to (doctype, “ar”))».

A partir de las ecuaciones de búsqueda se estableció el proceso metodológico de la revisión. Así pues, al respecto, en la figura 2 se observa que la etapa inicial de identificación en la que n=0 indica la no existencia de estudios previos. Seguidamente, para la etapa de identificación y nuevos estudios mediante bases de datos, se utilizó la ecuación de búsqueda 1 de la cual en primera instancia se obtuvieron 290 artículos. Ahora bien, teniendo en cuenta que para esta investigación es importante el contexto iberoamericano, se aplicó la ecuación 2; allí, se encontraron 41 artículos y se removieron 249 respectivamente. Asimismo, en la etapa siguiente, se excluyeron 9 artículos debido a que no se encontraron en las bases bibliográficas analizadas. En consecuencia, el estudio tuvo en consideración un total de 33 artículos.



**Figura 2.** Proceso metodológico de la revisión. Fuente: elaboración propia por parte del autor.

De acuerdo con esta sistematización, las primeras tendencias permiten analizar que la gestión del capital humano está estrechamente relacionada con la competitividad empresarial y que esta desempeña un papel fundamental en el éxito y crecimiento de las organizaciones. De ahí que la competitividad empresarial sea referida a nivel general por los autores como la capacidad de una empresa para mantener y mejorar su posición en el mercado, lograr una ventaja sobre sus competidores y alcanzar un rendimiento superior (Abad y Valls, 2018). De esta manera las organizaciones necesitan realizar una gestión del capital humano desde la mejora continua de los procesos de atracción, reclutamiento, desarrollo, compensación y motivación laboral del personal, sumados a una gestión creativa e innovadora que integre la optimización de los recursos y el fortalecimiento de sus capacidades en el contexto competitivo empresarial.

## Resultados

El registro sistemático y analítico de la información mediante el método PRISMA permitió

realizar una síntesis de resultados, teniendo en cuenta: (i) la descripción bibliométrica asociada a la producción por autor, territorio y afiliación, circulación, citas en revistas y publicaciones por áreas de conocimiento y (ii) las categorías relacionadas con la integración de la teoría de recursos y capacidades, enfocadas hacia el comportamiento competitivo del talento humano en las empresas.

### **Análisis bibliométrico**

En primer lugar, en la bibliometría asociada a la producción, se analizó el número de publicaciones por autor, país e institución durante el período de tiempo establecido para esta investigación (el cual correspondió a los últimos diez años). En la figura 3 se observa que la producción de 3 artículos está relacionada solamente a un autor. Empero, en este mismo lapso de tiempo, se encontraron 2 publicaciones realizadas por 5 autores diferentes. Esto indicaría que la transitoriedad (máximo de tres publicaciones) y el porcentaje de producción (30 % sobre 6 autores), siguen siendo bajos.



**Figura 3.** Bibliometría asociada a producción por autor. Fuente: elaboración propia por parte del autor.

En segundo lugar, en cuanto a la producción asociada a países o territorios, en la figura 4, se puede observar que 26 documentos pertenecen a autores españoles; a lo que le siguen en su orden:

Brasil (con 7 documentos); Colombia y México (con 2 documentos) y Costa Rica (con 1 documento); todos, entre 2013 y 2023.



**Figura 4.** Bibliometría asociada a producción por país o territorio. Fuente: elaboración propia por parte del autor.

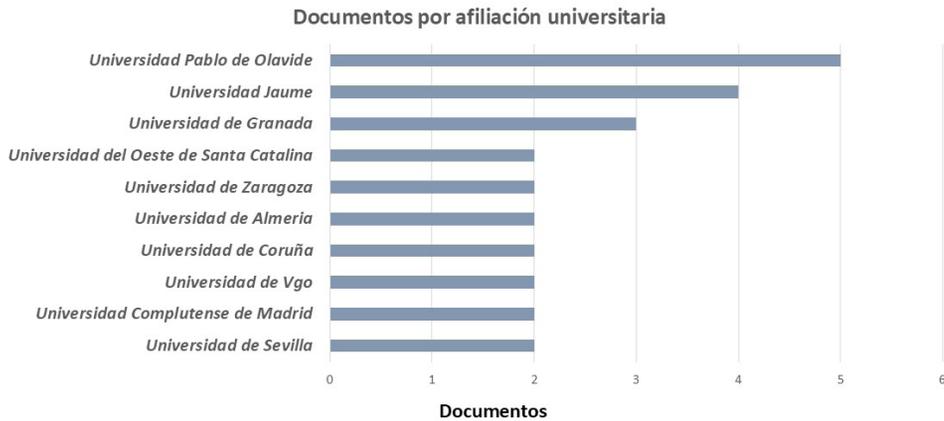
El análisis de estos datos permite establecer que el 60 % de las publicaciones realizadas pertenecen a un solo país, a saber, España. Esto puede ser explicado por el vertiginoso número de publicaciones durante los últimos 15 años. Lo anterior, posiblemente, motivado por el sistema de puntuación de profesores universitarios y por los

apoyos emitidos para costear sus investigaciones por parte de las entidades financieras que hacen parte de las propias universidades y las comunidades autónomas españolas.

En tercer lugar, respecto a la producción asociada a la afiliación, el análisis de los datos

obtenidos (figuras 5 y 6) permite apreciar que la producción académica sobre el tema es encabezada por las universidades españolas. A pesar de esto, es necesario señalar que la mayoría de esas producciones están referidas a países que no pertenecen a Iberoamérica; esto es porque los autores de esos estudios, aun cuando declaran su filiación a entidades e instituciones

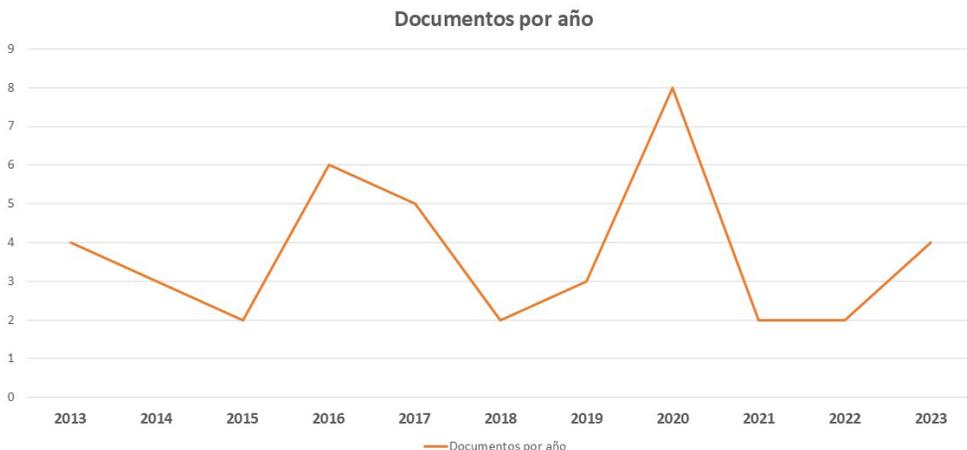
iberoamericanas, realizan sus estudios enfocados en terceros países (como, por ejemplo, Reino Unido, Rusia o Estados Unidos). También se encontraron artículos escritos por varios autores, variando en su no filiación a entidades iberoamericanas; no obstante, dichos artículos serían removidos posteriormente del análisis durante la etapa de revisión sistemática.



**Figura 5.** Bibliometría asociada a producción por afiliación. Fuente: elaboración propia por parte del autor.

En cuarto lugar, el análisis sobre los indicadores de circulación incluyó tanto el número de trabajos publicados por año como la medición de los artículos relacionados con el tema de investigación en bases de datos y revistas internacionales indexadas entre 2013 y 2023. Así pues, en la figura 6 se indica la

publicación de 8 artículos en 2020 y a la cual le siguen en orden respectivo: 6 artículos publicados en 2016; 5 artículos publicados en 2017; 4 artículos publicados en 2013 y 2023; 3 artículos publicados en 2014 y 2019; y con una producción inferior a los 3 artículos se tienen los años 2015, 2018, 2021 y 2022.

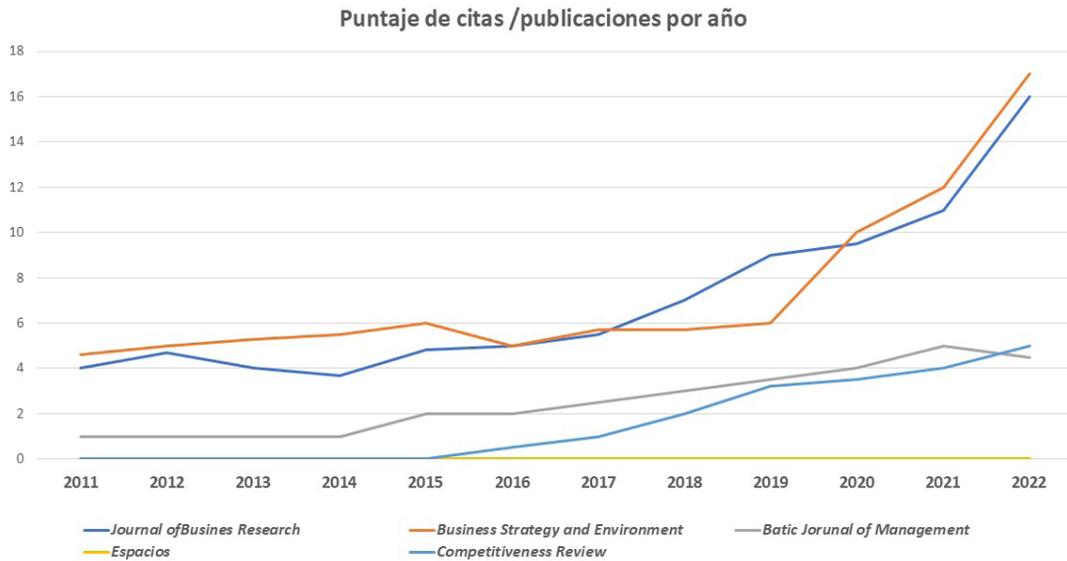


**Figura 6.** Bibliometría asociada a circulación. Fuente: elaboración propia por parte del autor.

Los datos obtenidos asociados con la circulación de las producciones dejan apreciar que el promedio de publicación en los últimos diez años es bajo para Iberoamérica, con un promedio de 4 artículos, en comparación con la producción por fuera de este contexto geográfico. De igual manera el análisis de circulación refleja que más del 50 % de los artículos publicados en revistas indexadas durante el período objeto de estudio corresponden a las áreas de *Business and Management*, ciencias sociales, economía y ciencias de la decisión.

En quinto lugar, comprendiendo que el consumo de información se mide a través del cómputo de las publicaciones por revistas y el análisis de sus referenciaciones, se realizó una revisión que se muestra en la figura 7.

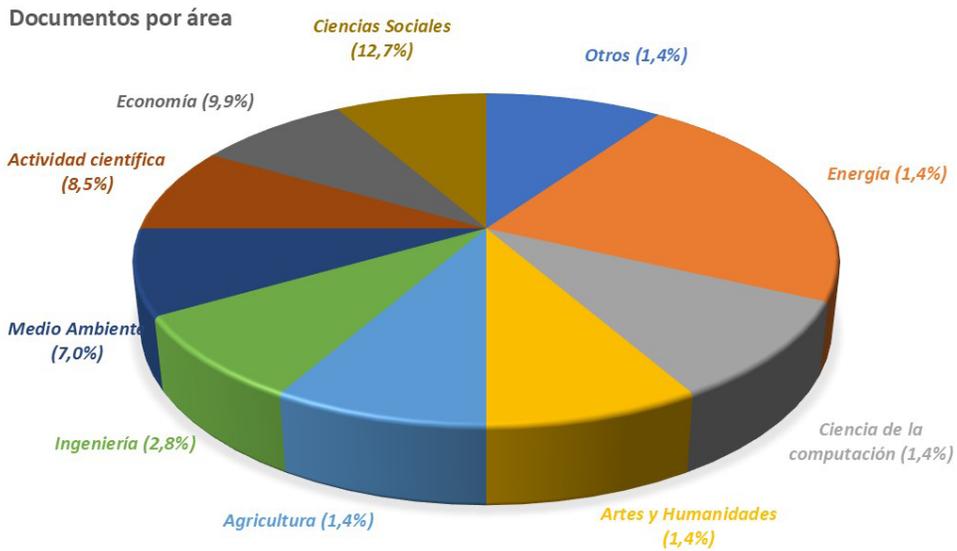
En este sentido se aprecia un artículo con más de 100 citaciones relacionado con la industria brasilera, publicado en 2017. El énfasis fundamental de este artículo se centra en las prácticas de gestión de talento humano en la industria automotriz brasilera y cómo estas influyen en un mejor desempeño empresarial mediante un análisis enmarcado en la teoría de recursos y capacidades. En general se tienen cerca de 1041 citaciones, un nivel moderadamente elevado en publicaciones sobre el tema; por tanto, se logra calcular un promedio de 25 citas por año de cada uno de los artículos especificados en esta búsqueda.



**Figura 7.** Bibliometría de citaciones en revistas. Fuente: elaboración propia por parte del autor.

Los datos mostrados en la figura 8 permiten inferir que las publicaciones relacionadas con la temática de este estudio tienden a realizarse en revistas nacionales, las cuales no necesariamente están indexadas en Scopus. Esto es reforzado por Archambault et al. (2006) y Sierra et al. (2017), quienes afirman que la mayoría de las

investigaciones en estas disciplinas están orientadas a estudios de carácter local y nacional; de igual manera son preferiblemente divulgadas a través de libros, capítulos de libros y revistas nacionales en diversas áreas tales como negocios y administración, ciencias sociales, economía y ciencias de la decisión.



**Figura 8.** Bibliometría por áreas de la ciencia. Fuente: elaboración propia por parte del autor.

De acuerdo con los resultados del análisis biométrico se refuerza la importancia de realizar un análisis de producción científica relacionado con los recursos y capacidades aplicados a la gestión de talento humano para la competitividad, teniendo en consideración la ubicación geográfica como un contexto nuevo para profundizar en este tipo de buenas prácticas integradas, ya que las áreas de mayor producción en este tema corresponden a Europa y Norteamérica (Huang and Lin, 2011; Ávila-Toscano et al., 2022).

### ***Categorías de comportamiento humano en el trabajo, potenciadas desde la teoría de recursos y capacidades***

Con base en lo anterior, la teoría de recursos y capacidades es un enfoque clave en la gestión estratégica de una empresa y su relación con la gestión de talento humano y la competitividad empresarial es fundamental para el éxito organizacional; precisamente por las capacidades y competencias que tienen las personas en la generación de ventajas distintivas a nivel organizacional (Urrutia-

Badillo, Lopez-Cabrales and Valle, 2018; Danvila-del-Valle, Estévez-Mendoza and Lara, 2019). Por ello se afirma que cuando una empresa gestiona adecuadamente su talento humano y desarrolla una cultura organizacional que fomenta la innovación, la colaboración y el aprendizaje también puede mejorar su capacidad para identificar, desarrollar y aprovechar recursos y capacidades únicos, al igual que tiene la eficiencia para atraer y retener el talento altamente calificado, lo que sin duda le permite a cualquier organización diferenciarse en el mercado, logrando un desempeño superior en comparación a sus competidores (Calicchio e Marcondes, 2016; Sehnem et al., 2016; Serrano, 2017).

En este sentido, dentro de la revisión científica, se rastreó entre los comportamientos de mayor impacto potenciados a través de la teoría de recursos y capacidades a aquellos relacionados con las habilidades humanas, gestión de la innovación y la creatividad, la adaptabilidad y agilidad, la retención del talento, la eficiencia y productividad del talento humano. Al respecto, las características principales de estos conceptos se exponen en la tabla 1.

**Tabla 1.** Categorías del talento humano para la competitividad empresarial

Categoría / comportamiento	Descripción de los alcances para la práctica competitiva en las empresas	Autor
Habilidades humanas	El desarrollo de estas habilidades genera ventajas competitivas para la organización, cumplimiento de metas, adaptación rápida a las tareas, toma de decisiones y resolución de conflictos eficientemente. La formación del comportamiento humano en el trabajo es un factor clave de éxito empresarial.	Calicchio y Marcondes (2016); Martín-Hidalgo y Pérez-Luño (2022); Beltrán-Martín et al. (2021).
Gestión de la innovación y la creatividad	La gestión del conocimiento en sus diversos componentes es un factor fundamental para la generación de valor a la tarea, la mejora continua y el desarrollo organizacional competitivo en general. El capital humano es la fuente por excelencia de la capacidad innovadora de una organización.	Urrutia-Badillo (2018); Alonso-Ubieta et al. (2021); Alarcón y Sánchez (2016); Ortega-Lapiedra et al. (2019).
Adaptabilidad y agilidad	Desarrollar esta capacidad permite una mayor adaptación y respuesta rápida a los cambios del entorno. Las empresas deben ser flexibles en los procesos de integración y adaptación del personal a los cambios. Es importante integrar y actualizar modelos de excelencia laboral al trabajo y valorar la experiencia de mercado adquirida a través del aprendizaje, la educación especializada y la experiencia personal de los recursos humanos de la empresa.	Sehnm et al. (2016); Serrano (2017); Zapata-Cantú et al. (2016); Clavel et al. (2017).
Retención del talento	Retener personal calificado es clave para la ventaja competitiva empresarial. Esta actividad incluye a las siguientes buenas prácticas: (i) ofrecer oportunidades de desarrollo y crecimiento profesional; (ii) establecer un ambiente de trabajo positivo y motivador; (iii) crear programas de reconocimiento, incentivos y beneficios que promuevan la satisfacción y el compromiso de los empleados; (iv) promover la conciliación entre el trabajo y la vida personal; (v) mantener una comunicación abierta y transparente con los empleados, proporcionando retroalimentación constante sobre su desempeño, metas y expectativas; (vi) proporcionar salarios y beneficios competitivos en comparación con otras organizaciones del mismo sector; (vii) promover la diversidad y la inclusión en la organización, creando un entorno en el que todos los empleados se sientan valorados y respetados (independientemente de su origen étnico, género y orientación sexual); (viii) brindar a los empleados la oportunidad de asumir roles de liderazgo y participar en proyectos y decisiones estratégicas de la organización.	Allen et al. (2010); Calicchio y Marcondes (2016); Urrutia-Badillo (2018); Bernal et al. (2021).
Eficiencia y productividad	Capacitar a los empleados adecuadamente, brindarles oportunidades de desarrollo profesional y establecer sistemas de reconocimiento y recompensa para incrementar su motivación al logro y rendimiento laboral.	Chiappetta-Jabbour et al. (2017).

Categoría / comportamiento	Descripción de los alcances para la práctica competitiva en las empresas	Autor
Cultura del aprendizaje	<p>Promueve la adquisición y el intercambio de conocimientos dentro de una organización. Fomenta la colaboración, el aprendizaje continuo y la mejora constante, lo que impulsa la innovación y la capacidad de adaptación de la organización.</p> <p>Crea entornos para que los empleados se sienten motivados y comprometidos con su desarrollo profesional, lo que contribuye a su crecimiento y al logro de los objetivos organizacionales.</p> <p>La capacitación de los empleados permite desarrollar ventajas competitivas en los equipos de trabajo.</p>	Caputo et al. (2019); Sehnem et al. (2016).

Fuente: elaboración propia por parte del autor.

Con base en estos antecedentes teóricos, se puede afirmar que la gestión del capital humano está estrechamente relacionada con la competitividad empresarial y que esta desempeña un papel fundamental en el éxito y crecimiento de las organizaciones. Es claro que la competitividad empresarial se refiere a la capacidad de una empresa para mantener y mejorar su posición en el mercado, lograr una ventaja sobre sus competidores y alcanzar un rendimiento superior, aunque esto es viable en la medida que se gestione el crecimiento personal y profesional de los colaboradores en todos sus niveles de formación y perfiles ocupacionales requeridos por las organizaciones para su éxito empresarial (Diez-Vial and Fernández-Olmos, 2014; Padilha et al., 2017; Abad y Valls, 2018).

## Discusión

El estudio de la teoría de recursos y capacidades considera que el talento y las habilidades de los empleados son recursos valiosos y, en muchos casos, únicos para una empresa. Los recursos humanos altamente capacitados y con habilidades específicas pueden proporcionar una ventaja competitiva significativa y esto es viable solo a través de una gestión efectiva del capital humano, con la que las empresas pueden atraer y contratar talentos altamente calificados y con habilidades relevantes para sus operaciones y estrategias (Calicchio e Marcondes, 2016; Urrutia-Badillo, Lopez-Cabrales and Valle, 2018).

Esto en la práctica se traduciría en el desarrollo de los comportamientos intangibles inherentes al capital humano y necesarios para la actividad organizacional desde los niveles individual, grupal (relacionado con las áreas y equipos de trabajo) y colectivo o global del funcionamiento de las empresas. A nivel individual, las organizaciones requieren potenciar en los colaboradores la capacidad para la creatividad e innovación, la motivación laboral, la resolución de conflictos, la toma de decisiones, la adaptación al cambio, el *mentoring* y el *coaching*; además de favorecer los procesos de *empowerment*, autonomía, autoeficacia y relación interpersonal (Deci and Ryan, 2000; Belso-Martinez, Molina-Morales and Mas-Verdu, 2013).

Del mismo modo en función de la competitividad empresarial con base en la fuerza laboral y el desarrollo del capital humano es vitalmente importante el componente de la educación formal y la experiencia laboral del personal, lo que implicaría para las organizaciones la necesaria inversión financiera en la cualificación del talento; y esto se debe al valor significativo que como socio estratégico principal tienen los colaboradores en las organizaciones, capaces de trabajar para la productividad y competitividad sostenida en las empresas; lo anterior, claro está, fortalecido a través de los planes de capacitación y entrenamiento (Serrano, 2017; Urrutia-Badillo, Lopez-Cabrales and Valle, 2018; Danvila-del-Valle, Estévez-Mendoza and Lara, 2019).

Ahora bien, cuando los colaboradores se sienten valorados y respaldados por las organizaciones es

posible inferir que uno de los efectos positivos no es solo el fortalecimiento de la motivación y la moral del personal en cuanto al sentido de pertenencia y compromiso, sino también en lo concerniente al clima laboral. Es por ello que propiciar un ambiente laboral positivo y colaborativo es lo que marcaría la diferencia en la capacidad de gestión de las empresas para cumplir metas, alcanzar el éxito y mantener la ventaja competitiva sostenible en el mercado (Calicchio e Marcondes, 2016; Urrutia-Badillo, Lopeza-Cabrales and Valle, 2018).

Por eso es importante que desde la gestión de los recursos y capacidades organizacionales se potencien los conocimientos, habilidades y destrezas del personal en función del valor agregado a la tarea, el desempeño laboral, la creatividad e innovación para la productividad y competitividad de los equipos y áreas de trabajo; por tal motivo, esto debe contribuir al cumplimiento de los objetivos estratégicos de las empresas. En otras palabras, los empleados con habilidades mejoradas y conocimientos actualizados pueden aportar ideas innovadoras y soluciones creativas para que las empresas mejoren sus procedimientos técnicos, la producción de bienes y la prestación de servicios, el posicionamiento de marca, la adaptación a los cambios y a los desafíos empresariales frente a las demandas del mercado y la globalización de la economía (Calicchio e Marcondes, 2016; Osorio-Londoño, Naranjo-Valencia and Calderón-Hernández, 2020; Seclen-Luna et al., 2021).

Por su parte, respecto al nivel colectivo o global, las empresas necesitan invertir financieramente para mejorar en el diseño de planes de acción que les permitan anticiparse a los cambios y adaptarse de manera flexible a las demandas permanentes de los mercados; aspecto clave de éxito que se logra mediante el desarrollo y la gestión del capital humano y esto es porque cuando las empresas tienen un personal capacitado y entrenado están en condiciones de abordar de forma eficiente y sólida estos requerimientos, manteniendo su competitividad y éxito a largo plazo y reaccionando de forma oportuna y práctica a los desafíos externos que pueden impactar positiva o negativamente en su desempeño corporativo (Núñez-Cacho, Grande and Lorenzo, 2015; Díaz-Fernández, González-Rodríguez and Simonetti, 2015; Serrano, 2017; Beltrán-Martín, Bou-Llusar and Salvador-Gómez, 2021).

Al analizar esto desde de la teoría de recursos y capacidades se interpreta que para enfrentar las demandas del mercado globalizado es fundamental que las empresas tengan la capacidad administrativa y financiera para actualizar, aplicar y evaluar los modelos operativos y estratégicos de trabajo que potencien a la vez las competencias técnicas en lo productivo y competitivo mediante la gestación eficiente de una cultura organizacional organizativa, el liderazgo, la innovación, la actualización, incorporación y transferencia de nuevas tecnologías de información para el desarrollo eficaz de las tareas y la investigación, al igual que la implementación de programas de inventivos socialmente responsables (Chiappetta, Mauricio and de Sousa, 2017; Padilha et al., 2017; López and Serrano, 2020; Martín-Hidalgo and Pérez-Luño, 2022).

Igualmente desde esta cultura organizacional organizativa es necesario fortalecer la proyección de los valores humanos de las personas al trabajo *per se* y la integración de los principios corporativos a la actividad laboral, lo que implica para las empresas una gestión del talento humano basada en el reconocimiento del valor que tiene el trabajo en equipo, la colaboración, la comunicación efectiva, el liderazgo positivo, al igual que la ética y la responsabilidad social; todo ello en función del compromiso del personal con la empresa, la sostenibilidad y la competitividad empresarial (Serrano, 2017; Abad y Valls, 2018; Urrutia-Badillo, Lopeza-Cabrales and Valle, 2018; Beck et al., 2023).

De esta manera el análisis de los estudios indicaría que las empresas más eficientes en lo productivo y competitivo integrarían a su desarrollo organizacional una gestión administrativa y operativa equilibrada y sustentada desde los pilares competitivos tales como la capacitación técnica y la formación del personal, las estructuras y modelos de trabajo, la inversión financiera para la mejora continua por medio de la investigación y el desarrollo y de manera particular el papel clave del capital humano con relación al conocimiento, la capacidad de liderazgo y experiencia de los gerentes en función de la sostenibilidad, perdurabilidad y éxito de las empresas (Alonso-Ubieta, Mora-Esquivel and Leiva, 2021; Martín-Hidalgo and Pérez-Luño 2022).

## Conclusión

En suma, con base en estos análisis, se puede afirmar que gestionar el capital humano para la competitividad es una actividad organizacional basada en la capacidad para la innovación que debe estar sustentada a partir de los procesos de formación, capacitación, investigación y gestión del conocimiento, aplicada a la exigencia y contexto de los mercados en los que operan las organizaciones (Danvila-del-Valle, Estévez-Mendoza and Lara, 2019).

Por ello es importante que las organizaciones desarrollen la capacidad para integrar, articular, sincronizar, coordinar y evaluar efectivamente la utilización de los recursos tecnológicos, financieros, logísticos, materiales, productivos y humanos con el capital intangible, intelectual y relacional de las personas en las áreas y equipos de trabajo en función de la sostenibilidad y competitividad del negocio.

En este sentido es clave desarrollar y fortalecer las competencias laborales, promover el *know-how*, reconocer la experiencia laboral e incentivar la creatividad para la generación de valor y la innovación a la actividad ocupacional; dado que cuando las organizaciones potencian o impulsan el capital humano este se transforma en ventaja competitiva *per se*, siendo difícil de imitar y reclutar para la competencia. En otras palabras, el liderazgo gerencial enfocado en el crecimiento personal y profesional del personal se convierte innegablemente en el factor diferenciador tangible para la productividad, competitividad y rentabilidad de las empresas (Osorio-Londoño, Naranjo-Valencia and Calderón-Hernández, 2020).

También, respecto a otros intangibles se debe considerar que para este propósito diferenciador, está el liderazgo orientado a gestionar la capacidad del personal para la toma de decisiones, la resolución de conflictos laborales, el trabajo en equipo, la adaptación al cambio, la inteligencia emocional aplicada al ámbito laboral; esto, aunado al conocimiento técnico del negocio en su interacción con los *stakeholders* y demás competidores; además de la utilización de nuevos equipos, instrumentos, herramientas y tecnologías aplicadas al quehacer operativo del negocio; de igual manera orientado

a la capacidad sólida y eficaz para responder a los altos estándares de calidad en la producción y prestación de bienes y servicios requerida por la competitividad empresarial actual (Machorro et al., 2016; Villegas, Hernández y Salazar, 2017).

Finalmente la heterogeneidad tanto de los sectores económicos como de las empresas exige una gestión eficiente de las capacidades dinámicas y de absorción que permita integrar entre el capital intelectual y el organizacional desde una cultura para el aprendizaje, a saber: las experiencias prácticas de desempeño laboral del personal en sus puestos de trabajo y la adaptación al cambio globalizado y desarrollo corporativo; la sistematización de conocimientos técnicos y el diseño de políticas sobre beneficios e incentivos salariales atractivos que estimulen la motivación, el sentido de pertenencia y la intención al logro de objetivos; al igual que estrategias como atraer, retener y mantener al personal calificado e idóneo y la adopción de modelos productivos de nueva generación aplicados al trabajo.

## Referencias

- Abad, E. y Valls, M. (2018). Análisis estratégico de la banca ética en España a través de Triodos Bank. Financiación de proyectos sociales y medioambientales. *CIRIEC-España. Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 92(9), 87-120.
- Alonso-Ubieta, S., Mora-Esquivel, R. and Leiva, J.C. (2021). The competitive efficiency of Costa Rican small and medium-sized businesses: a data envelopment analysis approach. *Competitiveness Review: An International Business Journal*, 31(3), 420-438.
- Amit, R. and Schoemaker, P. (1993). Strategic Assets and Organizational Rent. *Strategic Management Journal*, 14(1), 33-46.
- Archambault, É. et al. (2006). Benchmarking scientific output in the social sciences and humanities: The limits of existing databases. *Scientometrics*, 68(3), 329-342.
- Avila-Toscano, J. et al. (2022). Determinantes de la producción de artículos científicos de ciencias sociales en Colombia incluidos en WoS-Scopus y

- otros índices: árbol de clasificación y regresión. *Revista Interamericana de Bibliotecología*, 45(1), e339712.
- Azegele, M., Okeyo, W. and Nyambegera, S. (2021). The mediating effect of human resource management practice on the relationship between corporate governance and organizational performance of insurance companies in Kenya. *Journal of Human Resource and Leadership*, 5(3), 89-103.
- Beck, D. et al. (2023). Strategic resource management in private, public, and mixed-owned organisations in cities: the power of strategic urban networks. *International Journal of Services, Economics and Management*, 14(2), 198-223.
- Belso-Martinez, J.A., Molina-Morales, F.X. and Mas-Verdu, F. (2013). Combining effects of internal resources, entrepreneur characteristics and KIS on new firms. *Journal of Business Research*, 66(10), 2079-2089.
- Beltrán-Martín, I., Bou-Llusar, J.C. and Salvador-Gómez, A. (2021). HR flexibility and firm performance in professional service firms. *Journal of Management & Organization*, 2021, 1-22.
- Caicedo-Valencia, V.M. y Acosta-Aguirre, A.M. (2012). La gestión del talento y el ser humano como sujeto de desarrollo. *Revista Politécnica*, 8(14), 105-113.
- Calderón-Hernández, G., Vivares, J.A. y Naranjo, J.C. (2023). Gestión humana en Colombia: nivel de desarrollo de la función y de sus prácticas. *Estudios Gerenciales*, 39(166), 77-92.
- Calicchio, A.C. e Marcondes, R.C. (2016). Fatores relevantes de competitividade no negócio de consultoria de tecnologia da informação. *Gestão & Produção*, 23(3), 625-637.
- Cardona, R. (2011). Estrategia basada en los recursos y capacidades criterios de evaluación y el proceso de desarrollo. *Revista Electrónica FORUM Doctoral*, 4, 113-147.
- Chiappetta, C.J., Mauricio, A.L. and de Sousa, A.B.L. (2017). Critical success factors and green supply chain management proactivity: shedding light on the human aspects of this relationship based on cases from the Brazilian industry. *Production Planning & Control*, 28(6-8), 671-683.
- Danvila-del-Valle, I., Estévez-Mendoza, C. and Lara, F.J. (2019). Human resources training: A bibliometric analysis. *Journal of Business Research*, 101, 627-636.
- Deci, E.L. and Ryan, R.M. (2000). The "What" and "Why" of Goal Pursuits: Human Needs and the Self-Determination of Behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227-268.
- Díaz-Fernández, M.C., González-Rodríguez, M.R. and Simonetti, B. (2015). Top management team's intellectual capital and firm performance. *European Management Journal*, 33(5), 322-331.
- Diez-Vial, I. and Fernández-Olmos, M. (2014). Moderating influence of internal resources on cluster externalities. *EuroMed Journal of Business*, 9(1), 75-92.
- Eisenhardt, K. and Martin, J. (2000). Dynamic capabilities: ¿what are they? *Strategic Management Journal*, 21(10-11), 1105-1121.
- Grant, R. (1996). Prospering in Dynamically Competitive Environments: Organizational Capability as Knowledge Integration. *Organization Science*, 7(4), 375-387.
- Huang, M.-H. and Lin, C.-S. (2011). A Citation Analysis of Western Journals Cited in Taiwan's Library and Information Science and History Research Journals: From a Research Evaluation Perspective. *The Journal of Academic Librarianship*, 37(1), 34-45.
- López, J. and Serrano, B. (2020). Human capital and export performance in the Spanish manufacturing firms. *Baltic Journal of Management*, 15(1), 99-119.
- Machorro, F. et al. (2016). Influencia del capital relacional en el desempeño organizacional de las instituciones de educación superior tecnológica. *INNOVAR*, 26(60), 35-50.
- Martín-Hidalgo, F.A. and Pérez-Luño, A. (2022). Uncovering hidden human capital in uncertain times by exploring strategic resources in Spanish wineries. *International Journal of Wine Business Research*, 34(1), 69-85.
- Núñez-Cacho, P., Grande, F.A. and Lorenzo, D. (2015). The effects of coaching in employees and organizational performance: The Spanish Case. *Intangible Capital*, 11(2), 166-189.
- Osorio-Londoño, A.A., Naranjo-Valencia, J.C. and Calderón-Hernández, G. (2020). Training and its

influence on competitive strategy implementation. *Human Resource Development Quarterly*, 31(2), 149-172.

- Padilha, A.C. et al. (2017). The dynamics of strategy and resources of the jewelry sector in Brazil. *Revista ESPACIOS*, 38(12), 7-29.
- Parra, C. y Toro, I. (2014). Revisión del concepto de desarrollo estratégico del recurso humano desde el análisis de la literatura. *Suma de Negocios*, 5(11), 108-116.
- Peñalver, A. (2021). El nuevo rol de recursos humanos en momentos de alta incertidumbre. *Capital Humano*, 365, 123-129.
- Sánchez-Peñaflor, S. y Herrera-Aviles, M. (2016). Los recursos humanos bajo el enfoque de la teoría de los recursos y capacidades. *Revista de la Facultad de Ciencias Económica: Investigación y Reflexión*, 24(2), 133-146.
- Seclen-Luna, J.P. et al. (2021). Assessing the effects of human capital composition, innovation portfolio and size on manufacturing firm performance. *Competitiveness Review: An International Business Journal*, 31(3), 625-644.
- Sehnem, S. et al. (2016). Competitive advantage in a credit cooperative: the role of resources. *International Business Management*, 10(15), 2768-2779.
- Serrano, B.J. (2017). La influencia de los recursos de capital humano sobre el comportamiento exportador de las empresas manufactureras. *Revista ESPACIOS*, 38(18), 13-23.
- Sierra, M.R. et al. (2017). Patrón de citas de la producción científica en Ciencias Sociales y Humanidades. Un análisis a partir de Scopus (2000-2012). *Ciencias de la Información*, 48(1), 37-44.
- Tangthong, S., Trimetsoontorn, J. and Rojniruntikul, N. (2014). HRM practices and employee retention in Thailand. A literature review. *International Journal of Trade, Economics and Finance*, 5(2), 162-166.
- Teece, D. (1982). Towards an economic theory of the multiproduct firm. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 3(1), 39-63.
- Teece, D. and Pisano, G. (1994). The dynamic capabilities of firms: an introduction. *Industrial and Corporate Change*, 3(3), 537-556.
- Torres, L. y Díaz, J. (2010). Organizaciones basadas en inteligencia: aproximación a una realidad del siglo XXI. *Revista Científica Teorías, Enfoques y Aplicaciones en las Ciencias Sociales*, 3(5), 117-127.
- Villegas, E.V., Hernández, M.A. y Salazar, B.C. (2017). La medición del capital intelectual y su impacto en el rendimiento financiero en empresas del sector industrial en México. *Contaduría y Administración*, 62(1), 184-206.
- Vivares, J.A., Sarache, W. y Naranjo, J.C. (2017). *La gestión humana en la estrategia de manufactura: un estudio empírico en la industria caldense*. Bogotá, Colombia: Editorial Universidad Nacional de Colombia.
- Urrutia-Badillo, Y., Lopez-Cabrales, A. and Valle, R. (2018). A multidimensional approach to the content of human capital: Dimensions, emergence process and organizational capabilities. *Management Research: The Journal of the Iberoamerican Academy of Management*, 16(2), 138-158.
- Wether, W., Davis, K. y Guzmán, P. (2019). *Administración de capital humano*. Ciudad de México, México: McGraw Hill.
- Zarazúa, J.L. (2019). Administración de recursos humanos versus gestión del capital humano. Diferencias, coincidencias y contradicciones. *Gestión y Estrategia*, 56, 37-50.
- Zollo, M. and Winter, S. (2002). Deliberate Learning and the Evolution of Dynamic Capabilities. *Organization Science*, 13(3), 339-351.