

La gestión del talento humano y su influencia en la productividad de la organización

Gabriel Alejandro Díaz Muñoz
Universidad UTE
gabriel.diaz@ute.edu.ec

María Dolores Quintana Lombeida
Universidad UTE
maria.quintana@ute.edu.ec

RESUMEN

Con el pasar del tiempo, el talento humano ha sufrido un proceso de transformación y evolución constante. Décadas atrás se asignaban tareas exclusivas a los colaboradores de cada departamento y sus funciones eran específicas lo que causaba en ellos sensación de monotonía y aburrimiento, muchas veces por la continuidad y repetición de las actividades diarias. Hoy en día, la industria entiende y está consciente que la gestión del talento humano implica mucho más que el simple reclutamiento de personal o asignación de tareas, pues implica un conjunto integrado de procesos que buscan atraer, desarrollar, motivar y retener al personal que forma parte de la industria y, como resultado de dicha gestión, obtener mejores resultados que redunden, por un lado, en la fabricación de productos o servicios que cumplan los estándares de calidad requeridos por el mercado y, por otro, contar con personal calificado y comprometido con los objetivos institucionales. El presente documento tiene por objeto analizar la importancia de gestionar el talento humano y cómo se puede ver reflejado en la productividad de la empresa valiéndose, para ello, de un análisis coherente, ordenado y propositivo.

La metodología para recopilar la información contenida en este texto está cimentada en una investigación de carácter bibliográfica, descriptiva, cualitativa y correlacional en la que se analizan criterios y pensamientos de varios autores respecto a la gestión del talento humano. Posteriormente, se muestran diferentes temáticas vinculadas a este amplio concepto tales como la gestión del talento humano y su importancia en la organización, la productividad, el factor humano como elemento clave, factores que merman la productividad, la gestión de conflictos, la importancia del ambiente laboral, un análisis de la manera en que ha ido cobrando mayor importancia el capital intelectual antes que el capital financiero y finalmente cómo el trabajo diario de los *stakeholders* tiene repercusiones importantes en la productividad empresarial. El documento concluye señalando que el talento humano y la importancia que se le da a su gestión es un elemento determinante que incrementa o merma la productividad de la organización.

Palabras clave: Productividad, industria, gestión del talento humano, *stakeholders*, competitividad.

ABSTRACT

With the passing of time, human talent has undergone a process of transformation and constant evolution, decades ago, exclusive tasks were assigned to the employees of each department and their functions were specific causing in them a sense of monotony and boredom many times for continuity and repetition of daily activities. Today, the industry understands and is aware that the management of human talent implies much more than the simple recruitment of personnel or assignment of tasks, since it implies an integrated set of processes that seek to attract, develop, motivate and retain the personnel that form part of the industry and as a result of such management, obtain better results that result on the one hand in the manufacture of products or services that meet the quality standards required by the market and on the other, have qualified personnel and committed to institutional objectives .

The purpose of this document is to analyze the importance of managing human talent and how it can be seen reflected in the company's productivity using a coherent, orderly and purposeful analysis.

The methodology to collect the information contained in this text is based on a bibliographic, descriptive, qualitative and correlational research in which criteria and thoughts of various authors regarding the management of human talent are analyzed. Subsequently, different topics related to this broad concept are shown such as the management of human talent and its importance in the organization, productivity, the human factor as a key element, factors that reduce productivity, conflict management, the importance of the environment work, an analysis of the way in which intellectual capital has become more important than financial capital and finally how the daily work of stakeholders has important repercussions on business productivity. The document concludes by stating that human talent and the importance given to its management is a determining element that increases or decreases the productivity of the organization.

Keywords: Productivity, industry, human talent management, stakeholders, competitiveness.

Introducción

La competitividad del mercado laboral, que envuelve actualmente a las organizaciones, exige que los productos o servicios entregados al mercado cuenten con estándares cada vez más altos de calidad y valor agregado; pero esto, a su vez, las obliga a que, como parte de los requisitos para incorporar personal, los aspirantes cuenten con cualidades y aptitudes necesarias para poder desempeñarse con eficiencia en sus puestos de trabajo. Por un lado, es larga la lista de espera de profesionales interesados en ocupar vacantes en las empresas, pero, por otro, son ellas quienes se quejan de no encontrar personal idóneo y con las capacidades que requieren las actividades y tareas pendientes por realizar. Esto crea una disconformidad mutua, pues las organizaciones avanzan a paso lento hacia lo que posiblemente daría una respuesta a la problemática latente y, en contraparte, muchos profesionales sienten la falta de oportunidades y frustración al constatar que no siempre es valorado ni reconocido en el mercado laboral la experiencia y experticia en diferentes áreas de conocimiento.

Ante tal situación, las organizaciones del siglo XXI, conscientes de la importancia que implica para su crecimiento y permanencia en el mercado el hecho de contar con personal idóneo y capaz de contribuir al cumplimiento de los objetivos institucionales, han tomado la iniciativa de incorporar procesos de gestión del talento humano que permitan a sus directivos y encargados del reclutamiento de personal atraer, seleccionar e incorporar nuevos talentos con el perfil requerido y los conocimientos necesarios que

demanda cada puesto a fin de cooperar eficazmente con la industria y que, por medio de sus saberes y experiencia, provean a la cúpula empresarial la confianza de que la industria cuenta con el apoyo de colaboradores motivados y con deseos de caminar por el sendero que conduce a la obtención de resultados sorprendentes.

El presente documento pretende brindar al lector un conjunto de elementos ligados a la gestión del talento humano como herramienta invaluable en el mundo de los negocios a través de la cual se puede administrar el recurso humano, tomando en cuenta que es uno de los activos más difíciles de conseguir, reemplazar y que, por tanto, requiere mayor atención toda vez que, más allá de la rentabilidad económica de la industria, existen factores como el crecimiento personal y profesional de sus trabajadores que nunca deben olvidarse ni tomar a la ligera para lograr, de esa manera, obtener relaciones mutuamente beneficiosas entre ambas partes: *stakeholders* y la empresa. La primera parte de esta investigación está direccionada a establecer conceptualizaciones y criterios de algunos autores respecto al talento humano y la manera cómo repercute la productividad de la industria por medio de su participación en los procesos productivos. Posteriormente, se analiza si la productividad es una consecuencia o fin, y la importancia del recurso humano en la productividad de la organización.

Finalmente, en la última parte de esta investigación, se aborda la importancia de contar con un ambiente laboral adecuado que permita llevar relaciones amigables entre el personal por una adecuada gestión de conflictos como elemento indispensable para sostener un clima organizacional en el que se fomente el trabajo en equipo y el logro de objetivos en conjunto.

Desarrollo

El talento humano es uno de los recursos más valiosos existentes en las organizaciones y permite establecer una diferencia entre los distintos competidores del mercado, pues es conocido, desde hace años, que la capacidad del personal y su aporte significativo al logro de los objetivos institucionales es lo que permite a la industria mejorar en lo que a productividad se refiere y, como resultado de ello, que la productividad vaya aumentando de manera sostenida al mediano y largo plazo. Durante décadas, diferentes autores y entendidos en materia han emitido criterios que permiten entender con claridad la importancia de gestionar el talento humano como recurso de gran valía e insustituible para el crecimiento de la organización. A continuación, se muestran algunas definiciones según expertos.

La gestión del talento humano y su importancia en la organización

Las empresas son creadas para generar rédito económico, pero esto no es posible sin el esfuerzo conjunto de los *stakeholders*. Es claro que la empresa de hoy no es igual a la de épocas pasadas ni los requerimientos del mercado son iguales a los que se identificaban años atrás. Los cambios continuos y la evolución de la ciencia y la tecnología influyen de manera considerable en el accionar de las organizaciones y esto requiere que la industria tenga la flexibilidad suficiente para adaptarse de manera eficaz a estos cambios. Cada departamento contribuye con su grano de arena para el logro de las metas corporativas, pero la gestión del talento humano requiere un tratamiento especial debido a las capacidades y aptitudes de cada persona a fin de sacar todo su potencial y entregar lo mejor de sí misma a las actividades laborales asignadas; pues es importante, para la productividad y el éxito de la organización, no solo hacer uso eficiente de los recursos disponibles sino también que el trabajador se sienta conforme y contento con lo que realiza en su accionar diario.

Atehortúa, Bustamante y Valencia de los Ríos (2008) se refieren a la gestión del talento humano como un proceso de alta importancia en el marco de un sistema de gestión integral, pues es en el talento humano que descansa gran parte del éxito o del fracaso de una compañía.

Un factor común que identifica a la economía, actualmente, es la intensa competencia que envuelve a los mercados nacionales e internacionales. Esto obliga a las organizaciones y, más aún a aquellas que están apenas ingresando al mercado, a utilizar estrategias que les permitan afrontar eficientemente el entorno altamente competitivo generado por causa de la globalización y la evolución de los mercados.

Autores, como Chiaventato (2002), aseguran que la gestión del talento humano es un enfoque que permite ver a los trabajadores como seres humanos dotados de habilidades y capacidades intelectuales de los que dependen las organizaciones para operar, producir bienes y servicios, y alcanzar los objetivos generales y estratégicos.

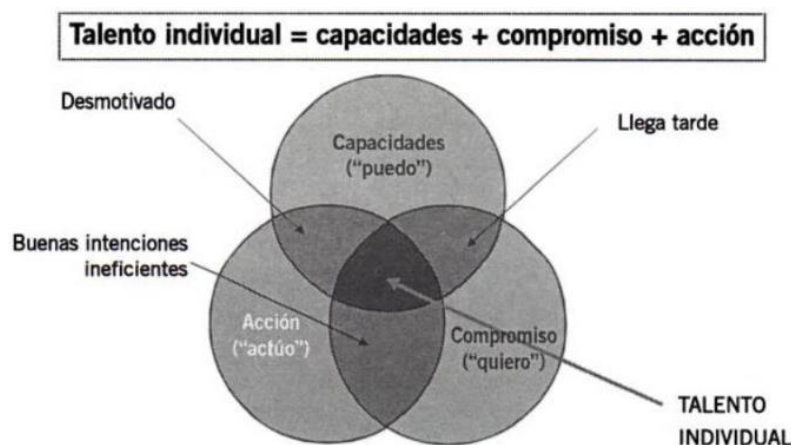
Sanabria (2015) señala que gran parte de los que se entiende por gestión del talento o capital humano en una empresa es resultante de los procesos mutuos que involucran tanto a la organización como a los individuos.

Por su parte, Jericó (2001), que ha realizado importantes contribuciones en materia de teorías y principios acerca de la gestión del talento, señala lo siguiente:

El talento requiere capacidades juntamente con compromiso y acción, los tres al mismo tiempo [...]. Si el profesional tiene compromiso y actúa, pero no dispone de las capacidades necesarias no alcanzará resultado aunque haya tenido buenas intenciones. Si, por el contrario, dispone de capacidades y actúa en el momento, pero no se compromete con el proyecto, puede que alcance resultados. El único inconveniente es que su falta de motivación le impedirá innovar o proponer cosas más allá de las impuestas por su jefe. Si, por el contrario, el profesional tiene capacidades y compromiso, pero cuando actúa ya ha pasado el momento, tampoco obtendrá los resultados deseados por la sencilla razón de que alguno se le ha podido adelantar (Jericó, 2001, p. 67, 68).

Las ideas de Jericó (2001) se pueden ver visualizar en la siguiente gráfica denominada "el talento individual" en la que se relacionan los tres elementos anteriormente mencionados y se especifica, además, la manera en que cada uno de ellos incide en el talento del individuo y cómo esto se puede ver reflejado en los resultados esperados por la organización:

Figura 1. El talento individual



Fuente: Jericó, 2001, Pág. 67 y 68.

Las organizaciones son entes que buscan generar ganancia y rentabilidad económica mediante sus operaciones comerciales pero, al mismo tiempo, se preocupan por el desarrollo y crecimiento intelectual y profesional de sus *stakeholders*, con lo que se logra un equilibrio entre los incentivos que provienen desde la empresa hacia sus colaboradores y las contribuciones de estos hacia la industria.

El mero hecho de visualizar el capital humano que compone una organización no es un indicador relevante y puede resultar engañoso para deducir que en la empresa existen buenos procesos de gestión del capital humano; toda vez que la empresa, para optimizar el talento existente, desarrolla estrategias redituables entre los trabajadores y la organización de forma que haya una congruencia entre las metas individuales y los objetivos institucionales.

Las organizaciones que trabajan con eficiencia y eficacia se encuentran en un constante proceso de monitoreo y evaluación de los resultados generados por las decisiones tomadas en relación con la administración del talento humano y, a su vez, contrastan dichos resultados con el accionar y posición de los *stakeholders* frente a las funciones designadas, lo cual incide directamente en la productividad empresarial y, por ende, en el retorno de las inversiones realizadas por la industria en términos de capacitación, profesionalización y formación de su personal.

Una de las variables determinantes para lograr incrementar la competitividad sostenible en las organizaciones es la formación de su talento humano (Batista y Estupiñán, 2018). La afinidad entre los objetivos individuales de los trabajadores y las metas de la industria permite cosechar los logros y resultados positivos obtenidos a partir de la gestión del talento humano, pues la habilidad de las empresas para retener el personal no solo significa que actúan éticamente y con sentido de responsabilidad social sino que están fomentando el crecimiento personal e intelectual en sus colaboradores y reteniendo a su vez el aprendizaje, la experiencia y el conocimiento que se va generando mediante el procesamiento de la información circulante en el entorno laboral.

Michaels (2002) señala que la dependencia del talento por parte de la empresa aumentó considerablemente en el último siglo, puesto que, en 1900, solo el 17% de los empleos requería trabajadores con destrezas intelectuales; hoy, más del 60% los requieren. Por otro lado, también se puede gozar de las ventajas que trae consigo la inversión que el talento humano realiza en sí mismo durante su permanencia en la industria; pues, en la medida que transcurre el tiempo, la organización bien administrada y liderada crece económicamente y, a la par, el talento y conocimientos que van adquiriendo los trabajadores. Esto les otorga la capacidad de aportar cada vez más y con mejores ideas al desarrollo e innovación de productos que demanda el mercado competitivo y demandante en el que interactúan las organizaciones actualmente.

Las empresas requieren personal especialmente capacitado y solo aquellos con mayores conocimientos pueden aspirar a mejores puesto de trabajo. Es por esta razón indispensable trabajar con talento humano en las organizaciones y buscar maneras de innovar y desarrollar competencias que el mercado actual exige (Alvarado y Barba, 2016).

La productividad

Nemur (2016) sostiene que la productividad se puede definir como el arte de ser capaz de crear, generar o mejorar bienes y servicios.

Mejorar la productividad es de gran valía e importancia en la realidad que viven las empresas actualmente, pues este concepto comprende un factor determinante para cualquier industria y, muchas veces, pasa desapercibido o no se le da la importancia que requiere. Cada organización, independientemente de su tamaño y la actividad económica a la que se dedica, tiene como meta generar ganancia produciendo más y de mejor manera que lo que hace la competencia.

El esfuerzo por incorporar, como políticas empresariales, la ejecución de procesos productivos enfocados en la eficiencia y eficacia es un tema prioritario y debería ser valorado de forma objetiva a fin de conocer cuan productiva es la industria al momento y, a partir de los resultados obtenidos, dar continuidad al sistema con el que se ha venido operando o, si fuese necesario, tomar medidas correctivas que solucionen la problemática identificada durante el proceso de evaluación.

La gestión empresarial y el sistema de administración general de la compañía inciden directamente en la productividad, pero una buena gestión conlleva un conjunto de estrategias, técnicas y procesos que aplicados correctamente y, en conjunto, determinan el rumbo que va a tomando la organización.

Checa (2018) sostiene que la productividad es una medida de rentabilidad que relaciona la producción conseguida por la industria en relación con la cantidad de recursos empleados para la obtención de esa producción en un periodo determinado.

La labor principal de los directivos organizacionales es mejorar la productividad, competitividad y, con ello, asegurar la supervivencia de la empresa. Para que este sea posible, es indispensable conocer las áreas sobre las cuales se deben trabajar y prestar más atención a fin de brindar solución inmediata a las debilidades o falencias identificadas.

La productividad en las máquinas viene determinada por sus características técnicas pero no sucede lo mismo con el capital humano, pues existen factores que inciden directamente en su rendimiento tales como la infraestructura, ambiente laboral, disponibilidad de materias primas, accesibilidad a tecnología y equipos. Todos estos elementos determinan, en gran medida, la productividad de cada trabajador y es, precisamente, función de la gestión empresarial proveer al talento humano de los recursos necesarios y brindar todas las facilidades para que se desempeñe de manera óptima en sus puestos de trabajo y puedan lograr el resultado tan anhelado y esperado por todos.

“La productividad depende básicamente del capital humano y de la tecnología, al mismo tiempo que la tecnología avanza en función de la inversión en investigación y desarrollo (I+D)” (Del Valle Físico, 2016, p. 80).

Las políticas empresariales son pensadas y direccionadas hacia los *stakeholders*, y su accionar se constituye como un recurso productivo fundamental y como un elemento determinante para mejora en la productividad y competitividad de la empresa, según lo asegura Checa (2018). No obstante, existen elementos que afectan la gestión del recurso humano, lo cual incide directamente en su rendimiento y, por tanto, afecta a la industria tal como se puede apreciar en la siguiente figura:

Figura 2. Elementos que afectan la gestión del talento humano



Fuente: Checa, 2018, p. 62.

El nacimiento y mantenimiento de una organización implica un esfuerzo notable por parte de los directivos e inversionistas, pero lo que determina finalmente el éxito o fracaso del emprendimiento es la calidad y capacidad del talento humano, pues la gerencia, por un lado, traza las directrices y lineamientos a seguir pero toda esa planificación no sirve de mucho y no aporta al crecimiento empresarial y, por ende, al mejoramiento de la productividad si los *stakeholders* no se sienten identificados con la organización, carecen de un sentido de motivación e integración con todo el equipo y no tienen conciencia de la medida en que sus actividades aportan al logro de las metas institucionales.

A veces, ocurre que el decremento en la productividad de la empresa va determinado por la desmotivación general que siente el personal; esto puede ser el resultante de varios procesos internos mal gestionados relacionados con el entorno social, condiciones del ambiente laboral, cultura empresarial, formación y experticia del personal, entre otros factores detallados en la gráfica anterior, los cuales impiden brindar un entorno y condiciones de trabajo óptimas para que el personal sienta ese deseo y motivación de trabajar con eficiencia y eficacia y, como producto de ello, que los bienes o servicios cumplan las expectativas del consumidor.

El factor humano como elemento clave

Grueso (2017) afirma que la gestión de recursos humanos se ha enfocado en las relaciones entre los individuos dentro de la empresa y que se constituye en una función orientada a las personas.

El talento humano es uno de los activos más importantes e influyentes en la industria al hablar de productividad, pues son los *stakeholders* precisamente quienes manipulan y transforman la materia prima en productos entregables al consumidor haciendo de la organización un ente capaz de generar rentabilidad y de diferenciarse de la competencia por la calidad de sus bienes o servicios. Es por esto que es indispensable considerar como prioridad la gestión del talento humano en toda industria como un elemento determinante para la competitividad y productividad empresarial.

La gestión del talento humano requiere especial atención debido a los sentimientos que pueden generar en los *stakeholders* el accionar de los directivos, pues indudablemente esto incide de manera importante en el rendimiento y en los resultados obtenidos al final de los procesos productivos. En épocas pasadas, se consideraba la mano del ser

humano como un coste para la empresa y, como es obvio, esto generaba desmotivación en el personal, falta de compromiso y un ambiente laboral que impedía la sinergia en el equipo como resultado de los esfuerzos individuales de cada trabajador. Como es lógico, no se puede esperar un desempeño muy eficiente del personal y tampoco aspirar a que los productos o servicios cumplan con los requerimientos de calidad planificados por la gerencia y requeridos por el mercado si el personal no se siente identificado con la organización ni percibe una preocupación en la gerencia por conocer sus inquietudes, metas personales y aspiraciones de crecer profesionalmente en la organización.

Actualmente, los directivos organizacionales comprenden, con bastante claridad, la importancia que tiene el talento humano como motor impulsor del desarrollo y crecimiento empresarial. Batista y Estupiñán (2018) aseguran que una de las variables determinantes para lograr incrementar la competitividad en las organizaciones y sus sectores es la formación del talento humano. Es por esta razón que, como parte de las políticas de trabajo, se incluyen procesos de gestión enfocados en la participación activa de los *stakeholders* como elemento importante para la toma de decisiones, escuchando opiniones y puntos de vista. De esta manera, no solo se garantiza más confianza entre los trabajadores y la gerencia, sino que hay una mejora notable de la fluidez comunicacional en sus distintos niveles de jerarquía y esto redundará a, su vez, en la motivación, sentido de pertenencia y compromiso en los *stakeholders*.

Tracy (2015, pág. 4) señala que “el factor clave en la motivación y en el máximo rendimiento es solo una cosa: el nexo entre el gerente y el subordinado”.

Las personas, al igual que las organizaciones, son de naturaleza dinámica, cambiante y se exponen a diferentes situaciones en el entorno empresarial, algunas favorables y otras tantas adversas; esto requiere realizar ajustes de forma periódica por medio de los cuales se pueden hacer frente a los acontecimientos que se presenten y superarlos de manera exitosa. Crecer, desde un enfoque empresarial, no es posible sin la valoración y desarrollo del personal, pues el talento humano es el factor diferencial entre las organizaciones y lo que las convierte en líderes del mercado; esto, a su vez, asegura la supervivencia en tiempos de crisis o cuando el entorno político no brinda las condiciones favorables para que la economía de los países se mantenga estable y, por tanto, el mercado decae.

La realidad actual del entorno empresarial muestra que las organizaciones son más productivas cuando el talento humano es tomado en cuenta más allá de la rentabilidad que puede generar para la empresa por medio de su trabajo y no solo como un recurso reemplazable, sino como parte de un todo con capacidades, conocimientos y habilidades distintos y necesarios, a su vez, para concentrar los esfuerzos en la consecución de las metas corporativas.

Pardo et al. (2019) sostienen que las empresas dan importancia al talento humano no como un recurso más, sino como un colaborador en el desarrollo del proyecto empresarial. Son múltiples aspectos los que marcan la productividad de las organizaciones, ya que el talento humano es uno de los factores determinantes para tal situación. La gestión empresarial implica más que simples números, delegación de funciones o diseño de estrategias; desde luego, los números y la rentabilidad tiene que reflejarse en los balances de la empresa al final del mes. Pero el verdadero sentido e importancia de los *stakeholders* en las organizaciones están orientado a los resultados en conjunto, al trabajo en equipo y a la mejora general de la compañía.

Factores que merman la productividad

El nivel de productividad constituye, actualmente, una consecuencia de la acertada o de la equivocada gestión por parte de la cúpula empresarial. Cuando una empresa se enfrenta a competidores fuertes, en un mercado altamente competitivo, y no tiene las capacidades necesarias para hacer frente a este tipo de situaciones, el riesgo de perder participación y el peligro de desaparecer o ser absorbida por empresas más grandes aumenta con rapidez. Es por eso que la mayor preocupación entre los gerentes es la productividad; pues, según Nemur (2016), las organizaciones se enfrentan a un entorno complejo, los clientes son más exigentes y las empresas del medio muestran estrategias de penetración en el mercado cada vez mejor diseñadas y enfocadas en llamar la atención del público.

Cuando la productividad decrece en la empresa, el problema no siempre se debe a factores externos, sino a los mismos procesos internos y políticas institucionales mal estructuradas que no permiten el desempeño eficiente de los *stakeholders* en sus puestos de trabajo. Ligado a esta problemática, no siempre se ataca la raíz del problema y se hace un alto para brindar solución oportuna a este tipo de inconvenientes mediante el cambio de políticas internas y reestructuración de procesos, sino que se da continuidad a la manera en que la empresa viene operando y se opta por la solución aparentemente más sencilla y conveniente que implica cambiar de personal hasta encontrar algún talento que se ajuste a los requerimientos de la organización sin analizar que este tipo de acciones afectan la productividad empresarial con lo que se genera desmotivación en los *stakeholders* e incertidumbre en el ambiente laboral.

El sentido de pertenencia y preocupación por los trabajadores es imprescindible en la administración de la industria moderna. Fernández (2013) sostiene que difícilmente se puede incrementar la productividad del personal si no están satisfechas las necesidades intrínsecas individuales dentro de las cuales se consideran programas de capacitación, desarrollo profesional y posibilidades de crecimiento, así como otros elementos motivacionales referentes al aspecto económico.

La productividad empresarial es un factor de relevancia para cualquier organización y, por ende, no solo es importante contar con personal calificado y correctamente ubicado en cada puesto de trabajo, y aprovechar los recursos existentes en la empresa; hay, además, factores internos que merman de forma importante la productividad de la industria como rigidez en el horario laboral, desmotivación resultante de la repetición y monotonía en las actividades diarias que no permiten aprovechar al máximo la capacidad de los trabajadores y disminuyen además la calidad de los productos o servicios, presión excesiva en los *stakeholders* por intentar cumplir metas demasiado ambiciosas que desencadenan en cuadros de estrés laboral, maquinaria y tecnología obsoleta que frena el avance normal de la producción, mala organización de las órdenes de producción. Estos factores inciden negativamente en la industria y, según Uribe (2017), se traducen en elevados costos de producción, de ventas o de administración, lo cual genera que las empresas sean improductivas debido a la equivocada manera en que se desarrollan las actividades.

El talento humano es el motor principal en una industria; por ende, el reclutamiento y selección del personal debe estar correctamente sistematizados a fin de ubicar a las personas adecuadas en el puesto correcto y que su desempeño pueda ser el mejor cada día, pues la verdadera razón de que una empresa sea productiva es que cada uno de los *stakeholders* sienta gusto por las tareas asignadas y que la aplicación de sus conocimientos, experiencias y desarrollo máximo de su intelecto y creatividad permita un buen nivel de desempeño para generar resultados acorde a las expectativas de la

gerencia y de los requerimientos de la organización. El departamento de gestión del capital humano debe tener la particularidad de ser altamente sensible según Naumov (2018), puesto que para entender y trabajar con las personas, el o los encargados de manejar y gestionar procesos que implican la interacción con seres humanos debe estar constituido por alguien muy especial.

Gestión de conflictos

Los conflictos son una gran oportunidad para aprender de los errores. La tendencia natural del ser humano es el estatismo y, por esta razón, los conflictos producen miedo y generan inseguridad; así lo manifiestan los autores Jiménez, Beltrán y Moreira (2019) en su obra titulada *Gestión de conflictos*, pues, a lo largo de la historia, este amplio concepto ha constituido un elemento importante de evolución en las organizaciones y la sociedad en general.

No conseguir lo que se desea, a veces, significa un golpe de suerte oportuno que sacude a la industria y la obliga a analizar si la cadena productiva y la gestión global de la empresa están siendo bien direccionadas. Los fracasos, en ocasiones, enseñan más que el éxito y la adversidad conduce inevitablemente hacia una actitud reflexiva en la que se pueden reestructurar los procesos y hacer las cosas de manera diferente a la habitual en procura de obtener mejores resultados.

Las organizaciones son entes formados por personas con diferentes opiniones, personalidades y capacidades que conviven gran número de horas al día en el entorno laboral y por causa de esas diferencias y ligado a ello el estrés que se suma debido a las tareas pendientes del día a día es inevitable que se generen conflictos, a veces de importancia baja pero otros tantos que desencadenan en crisis que pueden afectar significativamente la productividad de la industria.

Los conflictos siempre van a existir en las organizaciones y eso requiere adoptar una actitud proactiva ante el problema, pero la personalidad de cada individuo determina el comportamiento frente a la situación concreta.

Rodríguez (2014), por ejemplo, señala que, en una situación de conflicto, el accionar mentalmente una actitud proactiva conduce a expresar con palabras y gestos las intenciones de encontrar una solución con mayor posibilidad de influir en la actitud de la otra parte.

Todo entorno que mantenga una interacción entre personas es susceptible de conflictos en algún momento. Esta es una realidad que envuelve a las organizaciones debido a su naturaleza y, si se analiza con detenimiento, en medio del malestar que genera conflicto existe un trasfondo positivo puesto que permite evaluar las debilidades o falencias que lo originaron y, con ello, se visualiza la oportunidad para que las organizaciones se vuelvan más competitivas y obtener mejores resultados. Pues, cuando surge un problema, las partes implicadas no tienen otra alternativa que expresar sus criterios y posiciones a fin de llegar a un acuerdo y encontrar una solución mediante la cual las acciones ejecutadas repercutan en la mejora de las relaciones interpersonales y en el normal desenvolvimiento de las actividades diarias.

Entendidos en materia han escrito importantes aportes acerca de la gestión de conflictos en la vida empresarial, Ontoria (2018), por ejemplo, en su obra titulada *Habilidades sociales*, señala que existen cinco causas básicas que generan problemáticas en el ámbito empresarial que dan lugar a cinco tipos de conflictos:

“Conflictos de relación: Se deben a fuertes emociones negativas, percepciones falsas o estereotipos, a escasa o nula comunicación, o a conductas negativas repetitivas. Con frecuencia provocan lo que se conocen como conflictos irreales o innecesarios, en los que se puede caer incluso si no se dan las condiciones objetivas para un conflicto.

Conflictos de información: Se dan cuando a las personas les falta información, están más informadas o no conocen la información relevante. Para evitarlos es necesario unificar los datos, seleccionar la información relevante para el conflicto específico, desarrollar un criterio común para la evaluación de los datos y buscar opiniones de expertos.

Conflictos de intereses: Están causados por la competición entre necesidades incompatibles, o percibidas como tales. Resultan cuando una o más partes creen que, para satisfacer sus necesidades, deben ser sacrificadas las de un oponente. Generalmente este tipo de conflictos están relacionados con cuestiones sustanciales (dinero, recursos físicos, tiempo, etc.) o psicológicos (confianza, juego limpio, deseo de participación, respeto, etc.), y para resolverlos se deben satisfacer un número significativo de intereses de cada una de las partes.

Conflictos estructurales: Son aquellos causados por estructuras opresivas de las relaciones humanas, configuradas muchas veces por circunstancias externas a la gente del conflicto. Para evitarlos es necesario eliminar y reemplazar los patrones de comportamiento destructivo, introducir un proceso de decisión justo, pasar una negociación basada en la posición a una basada en los intereses, es decir, centrarse en el problema y no en la persona.

Conflictos de valores: Son causados por sistemas de creencias incompatibles, los valores diferentes no tienen por qué causar conflicto, ya que las personas pueden vivir juntas y en armonía con sistemas de valores muy distintos. Para evitarlos es necesario permitir a los involucrados estar de acuerdo y en desacuerdo, buscar un objetivo superior para ambas partes” (Ontoria, 2018, p. 138, 139).

Todo proceso comunicacional en la organización, establece los preceptos de un comportamiento justo y correcto según Simons (2017). Esto deriva en el intercambio de pensamientos y punto de vista con nociones éticas y morales, y cuando un conflicto surge, lo lógico es que la situación se solucione con el mejor argumento dejando de lado, claro está, la coacción y el engaño, pues, en ocasiones, la fuerza del argumento pesa más que la razón y esta es otra de las causas por las que el acuerdo no siempre es bien aceptado por las partes implicadas.

Villa (2016) hace referencia a esta problemática sosteniendo que la toma de decisiones por consenso o negociada es más aceptada frente a la imposición unilateral o dominante, que es a corto plazo y, por tanto, mucho más inestable. Indudablemente, la gestión de conflictos implica la participación de los *stakeholders* o departamentos de la organización que pueden verse afectados directa o indirectamente con las decisiones o medidas conciliadas, y esto requiere la presencia, puntos de vista y preocupación por los intereses individuales y en conjunto de los involucrados pues no debe pretenderse como fin llegar a un resultado con ganadores y perdedores, sino que cada parte debe tener algo que ganar y algo que ceder (Larriera, 2016).

La importancia del ambiente laboral

Un mayor clima de felicidad en las empresas se ve reflejado en la productividad y en la retención del personal; esto a su vez se traduce en menor rotación, mayor creatividad e incremento de las ventas. Es lo que sostiene Ureña (2018) en su obra titulada *Felicidad*

en el trabajo, y es que el mercado tan competitivo y el ambiente laboral propio de la industria generan en los directivos una preocupación común por aumentar la productividad, pues este es un factor determinante para mantener una participación activa en el mercado o perder clientes y decaer en la línea productiva al punto de terminar por extinguirse en algún momento. Construir un ambiente laboral positivo no es una tarea sencilla, requiere esfuerzo de todos quienes conforman la industria, pues este elemento, según Moreno (2012), influye en la satisfacción y, por consiguiente, en la productividad de los empleados, esto requiere, por ende, la presencia de un entorno agradable cuya creación depende en gran parte de la labor del departamento de recursos humanos.

El talento humano es el recurso más importante para cualquier organización y comprende el motor impulsor del desarrollo y crecimiento empresarial sostenido, pues mediante la sumatoria de los esfuerzos individuales de los *stakeholders* es posible alcanzar las metas propuestas por los altos mandos de la empresa.

Todo trabajador tiene diferentes talentos y la industria persigue como fin que el personal desarrolle todo su potencial, pero, para que esto sea posible, es necesario que las actividades laborales se desenvuelvan en un entorno donde se respire un aire de cooperativismo para generar en los *stakeholders* sentido de pertenencia, motivación y, sobre todo, que pueda ser mantenido a través del tiempo, pues de esto depende que la industria sea o no productiva.

Los gerentes cada vez apuestan más por la creación de un ambiente laboral que preste las condiciones adecuadas para aprovechar al máximo la capacidad del talento humano e incrementar la eficiencia y eficacia de la industria, optimizando la utilización de recursos humanos y económicos en pro de conseguir los mejores resultados en los productos y servicios que la organización entrega al mercado.

Actualmente, el trabajo se considera muchas veces el segundo hogar de los *stakeholders*, pues, de manera regular, se dedican ocho horas al día o más para las actividades laborales y esto requiere que el clima institucional permita interactuar al personal en condiciones óptimas de colaboración, dinamismo y responsabilidad.

Son algunos factores que impiden la implementación de un ambiente laboral idóneo para el logro de los objetivos corporativos: la creencia errónea de que mejorar el ambiente requiere altas sumas de dinero, personal desmotivado que cumple actividades sin entender claramente el porqué, falta de reconocimiento al trabajo bien ejecutado, presión excesiva, mala comunicación, rumores de pasillo, metas demasiado ambiciosas son, entre otras, las razones por las que, en ocasiones, las empresas, pese a contar con excelentes talentos, no pueden reflejar esta ventaja competitiva en su capacidad para producir bienes o servicios mejores y más completos que los de sus competidores.

La motivación del trabajador responde a varios factores pero incide directamente en la calidad de ambiente laboral y esto repercute de manera importante en la productividad y competitividad de la organización; por ende, se requiere gestionar una serie de elementos de naturaleza física y emocional que afectan el desempeño del equipo de trabajo. Los sentimientos y percepciones que tiene el trabajador, acompañados de respaldo, seguridad y confianza, son lo que genera en los *stakeholders* el deseo de ejecutar las actividades asignadas de la mejor manera a fin de evitar el cometimiento de errores. Pérez (2015) asegura que cuando un empleado se siente bien trabajando se potencia el círculo de interdependencia personal y profesional, aumenta la motivación, el sentido de responsabilidad en las tareas asignadas y hay una mejora notable en las relaciones con otros colegas.

La creación de una empresa implica un gran esfuerzo por parte de los directivos y accionistas, dado que el emprendedor apuesta todo al producto o servicio que ofrece, a la tecnología que utiliza en los procesos productivos, a la calidad del bien o servicio y a que el mercado sepa apreciar su producto. No obstante, la actitud del talento humano frente a la realidad del ambiente laboral es un elemento determinante para el éxito o fracaso de un modelo de negocio; de ahí que la empatía con el entorno de trabajo y otros colegas sean factores decisivos para adoptar actitudes colaborativas y de camaradería con el resto del equipo.

Por muchos años, se llegó a pensar que con tener proveedores de calidad o contar con maquinaria y tecnología moderna era suficiente para que una empresa sea productiva; hoy en día, se conoce con más certeza y claridad que contar con pilares de apoyo y aliados estratégicos internos como los mismos *stakeholders* comprende una de las fortalezas y ventajas competitivas más difíciles de imitar por la competencia. Según OIT (2008, pág. 66), “las ventajas que conlleva el aumento de la productividad de las empresas gracias a los avances tecnológicos y de otra índole no pueden lograrse plenamente si estas no cuentan con una fuerza de trabajo capaz de aprovechar sus potencialidades y de conseguir que los nuevos mecanismos funcionen”.

Del capital financiero hacia el capital intelectual

Actualmente, se puede apreciar una transición histórica importante desde la antigua sociedad que valoraba la acumulación de riqueza en forma de dinero hacia una nueva sociedad que le da mayor relevancia a aquellos activos intangible tales como el conocimiento y el capital intelectual.

El capital intelectual en las organizaciones modernas ha generado que estas se concentren en los intangibles y en la capacidad de los trabajadores del conocimiento, y que esto se vea reflejado en el valor agregado de las compañías (González y Rodríguez, 2017).

La sociedad moderna es resultante de una evolución en las capacidades productivas de la mano del ser humano; pues, en el siglo XIX, el pilar principal de la economía se cimentaba en la industria manufacturera y escalas de producción a gran volumen, las que utilizaban como materia prima recursos agotables derivados del petróleo y el hierro para los productos o servicios que entregaban al mercado. La nueva economía se desarrolla en aras del conocimiento y de la gestión de la información convirtiéndose así en uno de los objetivos que se busca mediante la aplicación de procesos de gestión empresarial basados en el uso de instrumentos y aplicaciones virtuales relacionadas con la evolución de la ciencia y la tecnología.

La creación y el surgimiento de nuevas empresas sustentadas en una base tecnológica, mediante el uso de aplicaciones y servicios digitales enfocados en la atención de clientes, han generado que el capital y los activos fijos vayan quedando poco a poco relegados con el pasar de los años; por ende, la empresa moderna muestra dos componentes determinantes para la productividad que años atrás ni siquiera se pensaban en incorporar como parte esencial en los procesos productivos: la gestión del conocimiento ligada directamente al capital intelectual y también el uso adecuado de la tecnología como una herramienta estratégica que permite estudiar el mercado, conocer sus necesidades y llegar al consumidor aun sin existir de por medio una interacción directa entre el cliente y la empresa.

Las empresas actualmente compiten entre sí intentando distinguirse y sobresalir ante otras del medio mediante el desarrollo de ventajas competitivas sostenibles en el tiempo,

ya que los activos de tipo intangible, como el capital intelectual, son aquellos que permiten la creación de valor agregado y cumplen una función estratégica en la administración de flujos de información que inciden en el conocimiento organizacional.

La capacidad de gestionar el talento humano y lograr el máximo rendimiento de los *stakeholders* constituye una de las herramientas gerenciales de la industria del siglo XXI. Los gerentes se preocupan por seguir una planeación estratégica desarrollada a partir de políticas y directrices enfocadas en el bienestar del cliente interno y retención del talento humano en las que la creatividad, la innovación de procesos y la gestión de los activos intangibles son elementos que se consideran importantes para atender de mejor manera las necesidades insatisfechas del consumidor. Esto, a su vez, permite reducir la brecha existente entre el valor contable y el valor de mercado que ya no depende solo del patrimonio físico sino más bien del capital intelectual pues en la era industrial el avalúo de un negocio era determinado por los activos y pasivos; se consideraban como organizaciones exitosas y prósperas aquellas que hacían crecer su capital financiero con el pasar de los años y la imagen de excelencia empresarial estaba representada por el tamaño de la industria, la capacidad de acumular bienes materiales y la riqueza financiera reflejada en la calidad de las instalaciones, maquinaria, equipamiento, infraestructura, vehículos, edificios.

La mayor parte de las empresas son capaces de identificarse por las partidas activas de su patrimonio contabilizado por su precio de coste pero no por su valor de mercado, pues ahí no aparece reflejado el conjunto de valores definidos como intelectuales (López y Grandío, 2005).

En la era que se vive actualmente, se califica como organizaciones exitosas a aquellas con capacidad de brindar respuestas rápidas a sus clientes mediante la propuesta de soluciones innovadoras y ágiles acorde a las necesidades del mercado. Por este motivo, no es raro que empresas pequeñas logren obtener mayor rentabilidad que otras más grandes en términos de capital financiero y esto responde al claro hecho de que la sociedad actual valora más la marca, la calidad de los servicios, la transmisión de información, el conocimiento, el valor agregado percibido por el cliente, el talento humano y sus capacidades, lo cual indica un claro giro del negocio en el que el recurso económico pasa a un segundo plano y otros de naturaleza intangible empiezan a tomar su lugar e importancia que, si bien son más complejos de cuantificar, son los que le dan el verdadero sentido a la organización y valor real de mercado a la empresa moderna.

Parra (2004) señala que el capital físico y financiero pueden medirse en términos contables pero el capital intelectual es más difícil de valorar ya que se basa en lo que se conoce comúnmente como intangibles en los que existen aspectos complejos que impiden su medición objetiva y precisa.

El ambiente empresarial es ahora más competitivo y demandante. La industria gira en torno a la sociedad del conocimiento donde las tecnologías de la información y la comunicación han revolucionado la manera tradicional en la que se desarrollaban actividades de tipo comercial y donde el capital intelectual va cobrando mayor importancia convirtiéndose así en el elemento diferenciador entre las organizaciones exitosas y aquellas que fracasan no solo por una administración deficiente y ausencia de calidad en los productos, sino también por la pobre o nula preocupación por gestionar el talento humano que debe entenderse como el motor impulsor del crecimiento económico y de la productividad empresarial.

La productividad y los *stakeholders*

Cuesta (2008) señala que es necesario entender la relación entre producción y productividad del trabajo, pues la producción puede incrementarse sin que aumente la productividad del trabajo con el simple hecho de incorporar mayor cantidad de empleados, incrementar la intensidad del trabajo o prolongar la jornada laboral. Confusiones de esta índole pueden ocurrir cuando de productividad empresarial se habla, entendiéndola como la eficiencia en la administración de recursos humanos y materiales a partir de los cuales se han producido los bienes o servicios considerando que las industrias se caracterizan por contar con recurso tecnológico, económico y humano, siendo este último el más importante por la influencia directa que tiene en los resultados de las tareas que cada uno de los *stakeholders* desempeña en la empresa.

Uno de los desafíos más importantes que los gerentes enfrentan en materia de gestión eficiente es el incremento de la productividad empresarial, pero esto conlleva otros elementos que, años atrás, ni siquiera podían considerarse relevantes para aportar al cumplimiento de objetivos institucionales pues no se pensaba en las necesidades ni en el bienestar del trabajador, motivaciones o incentivos como factores que coadyuvaran a mejorar su desempeño, simplemente era un recurso más de la gran industria, tan reemplazable y sustituible como cualquier otro activo de naturaleza tangible en tanto no cumpliera con las expectativas de la gerencia o no se ajustara al perfil que se requería para cubrir la vacante.

Actualmente, es importante tener en cuenta que es un conjunto de componentes aquellos que se traducen en ventajas para la organización y, a partir de ello, se puede visualizar una mejora en la productividad; por ende, la gestión empresarial debe ser integral y tener un enfoque holístico en procura de no dejar cabos sueltos e incluir como parte importante de las estrategias y políticas empresariales todos los elementos que afectan el desempeño de los *stakeholders*.

La productividad, desde siempre, ha sido un elemento clave para generar riqueza no solo en el ámbito organizacional sino también en la sociedad y, producto de ello, mejorar las condiciones y calidad de vida de la población. Esto no es posible sin tener información relevante que permita establecer indicadores para medir el nivel de productividad no solo a nivel de industria sino de las entidades estatales y del país en conjunto. Partiendo de dichos resultados, tomar decisiones enfocadas en la optimización y mejora en la utilización de recursos humanos, materiales y tecnológicos además de una reforma de las políticas institucionales direccionadas al mismo propósito.

“La importancia de medir la productividad laboral radica en la posibilidad de conocer el rendimiento de los trabajadores, con todo lo que ello implica, para la rentabilidad de la empresa” (INEGI, 2015, pág. 2).

Una preocupación común entre la cúpula empresarial es el aumento de la productividad pues la rentabilidad y sostenibilidad de la organización se ven directamente afectadas y de ahí se deriva la necesidad de contar con indicadores que se encuentren en constante proceso de monitoreo a fin de valorar si los niveles se mantienen constantes, disminuyen o muestran un aumento progresivo.

Uno de los errores más frecuentes es pensar que el reconocimiento económico o el pago de salarios más altos aseguran que los *stakeholders* produzcan más pero es importante suponer que esto es solo uno de los elementos que el personal toma en cuenta al momento de mejorar su desempeño en el puesto de trabajo.

Esto se fundamenta en una teoría denominada salario de eficiencia, formulada por Akerlof (1982), en la que se sostiene que los trabajadores incrementan sistemáticamente los esfuerzos realizados en las actividades diarias si perciben remuneraciones más altas. Es por esta razón que comúnmente se asocia mayor productividad con mayor retribución monetaria, pero en algunos casos esta relación no siempre se aplica puesto que hay empresas que fijan salarios más atractivos que la media del mercado y hacen partícipes de las utilidades generadas durante el periodo de operaciones a los *stakeholders* con miras a atraer los mejores talentos y también despertar en ellos el sentido de motivación y pertenencia a la organización, así como generar mayor compromiso por desempeñarse eficientemente en sus puestos de trabajo y, como es lógico, que el resultado de todo ello se traduzca en un incremento de la productividad.

Otras, por el contrario, tienen políticas internas enfocadas al aumento de la productividad a partir de la disminución del volumen de trabajo y fijación de salarios más bajos puesto que la fuerza e intensidad del trabajo manual es reemplazada por el capital invertido en la adquisición e implementación de tecnologías en la producción. Si bien esta puede parecer una buena estrategia para incrementar la productividad, un estudio realizado por Riley y Bondibene (2015) en Londres demostró lo contrario. En dicha investigación, se tomó como base del estudio la asignación del salario mínimo y luego se realizaron incrementos graduales en los pagos para analizar los efectos que esta acción tenía en la productividad empresarial; los resultados arrojaron que las industrias reaccionaban a tales aumentos en el costo de mano de obra directa incrementando al mismo tiempo la productividad y dichos cambios no estaban determinados por la disminución de la fuerza en el trabajo o el reemplazo de la mano de obra por inversión en tecnología. Los resultados que mostraba el estudio tenían relación directa con los factores que giran en torno a la productividad total de la industria en concordancia con los cambios y evolución que sufría la organización producto de la capacitación e implementación de políticas direccionadas al pago de salarios justos que hicieran frente al incremento de los egresos por pago de nómina resultantes de los salarios mínimos.

Un elemento, que durante muchos años ha sido objeto de estudio en una cantidad importante de investigaciones, es la reducción en la rotación del personal; este es un factor que afecta de manera importante e indiscutiblemente la productividad de la industria y que debe gestionarse a fin de evitar que el tiempo que los *stakeholders* permanecen en la industria sea bastante corto y la frecuencia con la que son reemplazados vaya cada vez más en aumento.

Dube, Lester y Reich (2012) llevaron a cabo un estudio en Estados Unidos a través del cual se revelaba que el incremento en un 10% del salario básico se traducía en la disminución del 2.1% de la rotación de personal en el sector de la restauración y también en una disminución del 2.0% en la rotación de personal ubicado dentro de un rango de edad adolescente. Según los autores, esta acción respondía a la reducción de la brecha salarial existente entre las organizaciones que cancelan salarios más bajos a su personal.

En Canadá, otro estudio, llevado a cabo por Brochu y Green (2011), mostraba que el nivel de contratación y despidos de empleados jóvenes, cuya preparación profesional y formación académica era baja, se redujo en el transcurso del año posterior al incremento en el salario mínimo que percibían. Estos resultados son congruentes con los que arrojó la investigación realizada por Portugal y Cardoso (2006), en la cual se podía apreciar que la cantidad de personal joven incorporado recientemente a las industrias decreció

de manera importante posterior al incremento del salario mínimo como efecto de una mayor estabilidad laboral.

Los estudios efectuados por diversos autores revelan que el entorno laboral mejora visiblemente en términos de estabilidad y menor rotación de personal cuando las organizaciones fijan tasas salariales bajas pero con incrementos graduales percibidos con agrado por los trabajadores, gracias a lo cual el proceso de formación y aprendizaje organizacional no se quebranta y, a su vez, permite aumentar su productividad en el mediano y largo plazo.

Conclusiones

El talento humano es un recurso indispensable para las organizaciones. Los requerimientos del mercado son distintos a los de décadas pasadas y las empresas deben estar en la capacidad de adaptarse a las nuevas demandas y características de los productos y servicios que los clientes exigen para asegurar su supervivencia en el mediano y largo plazo. Esto requiere, a su vez, que la industria tenga flexibilidad para adaptarse a dichos cambios y, por tanto, que la estrategia empresarial sea diseñada considerando estas particularidades y pensando en el talento humano y su accionar diario como elementos clave que permiten entregar al consumidor productos acorde a sus expectativas y requerimientos.

Es importante que las organizaciones modernas, y con capacidad de producción más grande que otras, incorporen como políticas de gestión indicadores para valorar su nivel de productividad y, con base en los resultados obtenidos, dar continuidad a los procesos operacionales establecidos o tomar medidas que brinden una solución oportuna de forma que puedan aprovechar de mejor manera los recursos disponibles en la industria considerando al capital humano como el motor impulsor del progreso, crecimiento y competitividad empresarial.

La gestión del talento humano en la empresa moderna ha cambiado dramáticamente con el pasar del tiempo. En el siglo pasado, se consideraba a los *stakeholders* como un egreso más para la empresa y el departamento de recursos humanos cumplía funciones direccionadas a la contratación de personal y control de nóminas. Actualmente, se comprende con claridad la importancia de conformar equipos de trabajo comprometidos e identificados con la industria, pero esto se genera como consecuencia de la percepción que tiene el trabajador con relación a las oportunidades que le brinda la organización de crecer y desarrollarse personal y profesionalmente.

La competitividad y estándares de calidad, cada vez más altos en el entorno empresarial, generan que las organizaciones gestionen eficientemente todos los elementos que repercuten en el resultado final de los productos o servicios que entregan al mercado. El capital intelectual y el talento humano comprenden dos de los elementos determinantes para incrementar o frenar la productividad empresarial; por ende, es importante que el proceso de reclutamiento se lleve a cabo tomando en cuenta el perfil profesional de cada uno de los *stakeholders* a fin de que todo su conocimiento y experiencia pueda ser aplicado en las actividades asignadas y que esto redunde en resultados acorde a los requerimientos y expectativas de la industria.

Los conflictos son posibles situaciones que pueden surgir debido a la naturaleza del ser humano como ser vivo capaz de socializar individual o grupalmente; por tanto, no debe considerarse como una situación negativa y sin solución sino más bien como una oportunidad para mejorar las relaciones entre las personas y el clima laboral. La sociedad, en general, se basa en un conjunto de normas de convivencia y el conflicto aparece cuando se rompe ese orden establecido ocasionando incomodidad, malestar e

impedimento en la convivencia y el progreso. Es por eso importante definir, en primera instancia, el tipo de conflicto a fin de que exista un punto de partida y, luego de ello, se pueda definir la solución más idónea a fin de ser aceptada por todos y que, a su vez, sea sostenida y estable en el tiempo.

El ambiente laboral comprende uno de los elementos determinantes que afecta positiva o negativamente a la organización. La gestión de la cúpula empresarial debe ser integral y las políticas deben ir direccionadas hacia la creación de un entorno laboral donde la camaradería, el dinamismo y la predisposición de trabajo sean los pilares básicos de la industria y esto se vea reflejado en el accionar de los *stakeholders*. El ambiente de trabajo es considerado muchas veces como el segundo hogar de los trabajadores puesto que pasan ocho horas o más conviviendo con otros talentos y, por ende, el mantenimiento de relaciones en el que el respeto y la consideración estén siempre presentes es fundamental.

La era industrial se caracterizó por valorar la producción a gran escala y sustituir la mano del ser humano por maquinaria limitando el trabajo al cumplimiento de actividades monótonas, repetitivas y con una carencia de un sentido de pertenencia e identificación con la filosofía de la empresa. Con el pasar de los años, la valoración de los bienes de carácter tangible, considerados como indicador de éxito y eficiencia en la gestión de los directivos, fue tomando otro enfoque en el que tiene más peso y mayor importancia aquellos activos de naturaleza intangible, ya que el capital intelectual es uno de los pilares fundamentales en la gestión empresarial y, además, el factor generador de ventajas competitivas difíciles de imitar por la competencia.

La productividad laboral es una de las preocupaciones comunes entre los gerentes de la industria moderna, pues el mercado tan competitivo y clientes cada vez más exigentes obligan a la industria a gestionar eficientemente el talento humano de manera que logren desarrollar su máximo potencial en sus puestos de trabajo y que esto, a su vez, redunde en el aumento de la competitividad y productividad global de la organización. Por ende, las políticas institucionales deben estar enfocadas en la satisfacción y bienestar de los *stakeholders* considerándolos como la fuerza de trabajo que permite el logro de los objetivos corporativos. El pago de salarios con incrementos graduales en el corto y mediano plazo tiene repercusiones en la motivación de los trabajadores y, por ende, en su desempeño, esto redundará en una serie de ventajas para la industria dentro de las cuales la disminución en la rotación del personal es uno de los elementos que claramente mejora a partir de estas prácticas.

Bibliografía

Akerlof G. (1982). Labor contracts as partial gift Exchange. *Quarterly Journal of Economics*, vol. 97, núm. 4, páginas 543-569.

Alvarado, M., Barba, M. (2016). Gestión del talento humano e innovación de la enseñanza y el aprendizaje. EEUU: Palibrio.

Atehortúa, F., Bustamante, R., Valencia de los Ríos, J. (2008). *Sistema de gestión integral. Una sola gestión, un solo equipo*. Colombia: Editorial Universidad de Antioquia.

Batista, N., Estupiñán, J. (2018). *Gestión empresarial y posmodernidad*. Bélgica: Pons Publishing House.

Brochu, P., Green, D. A. (2011). *The impact of minimum wages on quit, layoff and hiring rates*. Institute for Fiscal Studies Working Paper 06/11. Ottawa: Economic and Social Research Council. Recuperado el 15 Junio 2020 de: <https://www.ifs.org.uk/wps/wp1106.pdf>

Checa, E. (2018). *Dirección de la actividad empresarial de pequeños negocios o microempresas*. Málaga: IC Editorial.

Chiaventato, I. (2002). *Gestión del talento humano*. México: McGraw Hill Editores.
Del Valle Físico, M. (2016). *Economía de la empresa*. Madrid: Editex.

Dube, A, T., Lester, W., Reich, M. (2012). *Minimum Wage Shocks, Employment Flows and Labor Market Frictions*. IRLE Working Paper No. 122-12. Recuperado el 12 Junio 2020 de: <https://irle.berkeley.edu/files/2012/Minimum-Wage-Shocks-Employment-Flows-and-Labor.pdf>

Fernández, R. (2013). *La productividad y el riesgo psicosocial o derivado de la organización del trabajo*. Alicante: Editorial Club Universitario.

González, J., Rodríguez, M. (2017). *Gestión del conocimiento, capital intelectual e indicadores aplicados*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.

Gruoso, M. (2017). *Recursos humanos en redes y organizaciones. Algunas reflexiones y desafíos*. Colombia: Editorial Universidad de Rosario.

Instituto Nacional de Estadística y Geografía, INEGI. (2015). *Cálculo de los índices de productividad laboral y del costo unitario de la mano de obra 2015*. México: Snieg.

Jericó, P. (2001). *Gestión del talento*. Madrid: Prentice Hall.

Jiménez, A. (2015). *Organización de eventos de marketing y comunicación*. España: ELEARNING S.L.

Jiménez, F, Beltrán, R., Moreira, D. (2019). *Gestión de conflictos*. Madrid: DYKINSON, S.I.

Larriera, E. (2016). *El conflicto como motor del cambio. Use el conflicto para crecer y aprender*. Madrid: Editorial universitaria Ramón Areces.

López, M., Grandío, A. (2005). *Capital humano como fuente de ventajas competitivas*. España: Gesbiblo, S.L.

Michaels, E. (2002). *La guerra por el talento. Principios para atraer, desarrollar y retener a gerentes altamente talentosos*. Bogotá: Grupo Editorial Norma.

Moreno, V. (2012). *Gestión de Recursos Humanos*. Málaga: IC Editorial.

Naumov, S. (2018). *Gestión e innovación total del capital humano*. México: Grupo Editorial Patria, S.A.

Nemur, L. (2016). *Productividad: Consejos y atajos de productividad para personas ocupadas*. Barcelona: Babelcube Inc.

OIT. (2008). *Calificaciones para la mejora de la productividad, el crecimiento del empleo y el desarrollo*. Ginebra: Oficina Internacional del Trabajo.

Ontoria, M. (2018). *Habilidades sociales*. Madrid: Editex.

Pardo, L., Montoya, C., Patiño, P., Muñoz, H., Bustos, A., Delgado, S., Pimiento, E. (2019). *Gestión y cooperación de la pequeña y mediana empresa textil. Estudio de caso en los clústeres regionales de Bogotá y Antioquia*. Colombia: Universidad Cooperativa de Colombia Ediciones.

Parra, I. (2004). *Los modernos alquimistas: epistemología corporativa y gestión del conocimiento*. Medellín: Editorial Universidad EAFIT.

Portugal, P., & Cardoso, A. (2006). *Disentangling the Minimum Wage Puzzle: An Analysis of Worker Accessions and Separations*. Journal of the European Economic Association, 4(5), 988-1013. Recuperado el 17 Junio 2020 de: www.jstor.org/stable/40004962

Riley, R. y Bondibene, C. R. (2015). *The impact of the National Minimum Wage on UK Businesses. Report to the Low Pay Commission*. London: National Institute of Economic and Social Research and Centre for Macroeconomics. Recuperado el 9 Junio 2020 de: https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/520380/NIESR_Riley_Rosazza_Report_2015.pdf

Rodríguez, A. (2014). *Gestión de la fuerza de ventas y equipos comerciales*. España: Elearning S.L.

Sanabria, P. (2015). *Gestión estratégica del talento humano en el sector público: estado del arte, diagnóstico y recomendaciones para el caso colombiano*. Bogotá: Ediciones Uniandes.

Tracy, B. (2015). *Motivación*. New York: Grupo Nelson, Inc.

Ureña, P. (2018). *Felicidad en el trabajo*. España: ELEARNING S.L.

Uribe, M. (2017). *Gerencia del servicio. Alternativa para la competitividad*. Bogotá: Ediciones de la U.

Villa, J. (2016). *Manual de negociación y resolución de conflictos: Define objetivos, resuelve incidencias y obtén resultados*. Barcelona: Profit Editorial.