

Capítulo 5

La toma de decisiones en la gestión del talento humano, influenciada por las estrategias gerenciales

*Dra. Ignacia Murillo Castro*¹*

Dra. Melissa Acosta Ávila²

DOI: <https://doi.org/10.61728/AE26003832>



¹ Profesora Investigadora
Universidad Autónoma de Occidente
E-mail: ignacia.murillo@uadeo.mx
<https://orcid.org/0000-0001-7187-7959>

² Profesora de Asignatura
Universidad Autónoma de Sinaloa
E-mail: acostaavilamelissa@gmail.com
<https://orcid.org/0000-0001-9279-5338>

Introducción

Con el paso del tiempo, los ciudadanos actuales seguimos atestiguando la naturaleza dinámica del mundo moderno, por lo que los directivos de las empresas globales deben mantenerse al tanto de las tendencias culturales, históricas y políticas que pueden modificar los mercados de un día para otro. Asimismo, los adelantos tecnológicos influyen en los mercados internacionales, sin dejar de mencionar la dinámica de la economía y el cambio radical de la demografía mundial. Así, temas como la cadena internacional de suministro, que para Srinivasan, Stank, Dornier y Petersen (2017) es una red mundial de proveedores, fabricantes, almacenes, centros de distribución y minoristas a través de los cuales las materias primas se obtienen, transforman y entregan a los clientes, deben estar siempre en la agenda de las empresas.

Por lo anterior, la competencia que se vive en el día a día, como lo postula Ávila (2018), impulsa a las empresas a contar con talento especializado capaz de operar en un ambiente global, comprendiendo y aprovechando las diferencias culturales, y tomando decisiones estratégicas para el crecimiento exitoso de la organización que representa en cada lugar donde tiene presencia.

Como comenta Hill (2015), uno de los cuatro factores de la ventaja competitiva nacional de Michael Porter se denomina “estrategia, estructura y rivalidad de las empresas”. En este factor se menciona que el mercado presiona a las organizaciones a innovar, mejorar la calidad, reducir costos y modernizarse, entre otras estrategias, haciendo empresas competitivas de clase mundial.

Alinear las capacidades del talento humano con los objetivos estratégicos constituye una función central de la organización, ya que esta no se limita a procesos operativos, sino que integra decisiones estratégicas sobre la atracción, desarrollo, retención y motivación del personal.

Toda vez que las decisiones están fundamentadas en estrategias gerenciales sólidas, permiten maximizar el rendimiento de los resultados de la empresa, mejorar el clima laboral y fortalecer la cultura corporativa. Asimismo, las estrategias gerenciales aportan un enfoque sistemático y orientado a resultados en la toma de decisiones, facilitando el análisis de variables internas y externas que afectan la dinámica del talento humano..

En ese mismo orden de ideas, las herramientas como el liderazgo situacional, la gestión por competencias, el coaching ejecutivo y el análisis de datos permiten a los líderes tomar decisiones más informadas, equitativas y alineadas con la visión empresarial.

En la ciudad de Los Mochis, en el norte de Sinaloa, México, se ha desarrollado una dinámica de cambios en la situación empresarial, caracterizada por la apertura de plazas y establecimientos de distintos giros. En este contexto, figuran empresas de alcance local, regional, nacional e internacional, donde el crecimiento más visible se vincula con aquellas de origen local, las cuales tienen el reto de dar mayor solidez a la gestión del talento humano para lograr su competitividad en un entorno que se vuelve cada vez más exigente.

Antecedentes

Las condiciones que inciden en la toma de decisiones en la gestión del talento, influenciada por estrategias gerenciales, han sido objeto de estudio constante, demostrándose que la toma de decisiones influye directamente en el desempeño, la retención y el desarrollo del talento dentro de las empresas. Uno de los antecedentes más significativos es el modelo de Recursos Humanos como ventaja competitiva sostenible, propuesto por Barney (1991), quien destaca que los recursos humanos valiosos, raros e inimitables son esenciales para generar una ventaja competitiva. En este sentido, la gestión estratégica del talento se convierte en un proceso que debe estar guiado por decisiones gerenciales fundamentadas y alineadas con los objetivos organizacionales.

Asimismo, autores como Boyatzis (1982) y Spencer y Spencer (1993) señalan que el modelo de gestión por competencias es un enfoque más analítico y estratégico en la administración del talento, ya que establece

la necesidad de definir, medir y desarrollar competencias clave según las necesidades del área que corresponda dentro de la empresa. Esto impulsa que la toma de decisiones sea más precisa en cuanto a la selección, la formación y la evaluación del personal, integrando así las estrategias gerenciales con los procesos del talento humano.

Por lo anterior, estos antecedentes muestran que la gestión estratégica del talento humano —sustentada en modelos comprobados— constituye un eje central para la toma de decisiones gerenciales, lo que será explorado a profundidad en este estudio.

Justificación

Este estudio resulta pertinente y actual al abordar de manera específica la problemática de la toma de decisiones en la gestión del talento humano, la cual se ve influenciada por las estrategias gerenciales. En este contexto, se evidencia la ausencia de criterios y de evidencia sistematizada que orienten de forma objetiva los procesos decisionales, lo cual repercute en la efectividad de dicha gestión. Si bien la literatura reconoce la relevancia de este ámbito como factor estratégico, persiste un vacío analítico respecto a cómo las estrategias gerenciales inciden de manera concreta y medible en los procesos de toma de decisiones, lo que puede derivar en prácticas poco coherentes o inconsistentes dentro de las organizaciones.

El estudio se desarrolla en un contexto organizacional determinado, donde las decisiones relacionadas con el talento humano tienen implicaciones directas en el desempeño institucional, la productividad y la sostenibilidad organizacional. La importancia de analizar este contexto radica en la necesidad de comprender las dinámicas reales que influyen en la toma de decisiones, considerando tanto los lineamientos estratégicos como los factores humanos y organizacionales que intervienen en dicho proceso.

Asimismo, la investigación pretende generar una contribución científica definida, principalmente de carácter teórico al profundizar en la relación entre estrategias gerenciales y toma de decisiones en la gestión del talento humano; metodológica al estructurar un marco de análisis que permita estudiar dicha relación de forma sistemática; y práctica al aportar evidencia que apoye la mejora de los procesos decisionales. En general,

la base argumentativa es sólida, pero se fortalece al profundizar en la necesidad concreta de explicar, desde un enfoque científico, el vínculo causal entre las estrategias gerenciales y las decisiones en la gestión del talento humano, lo cual constituye el origen de la presente investigación.

La toma de decisiones en la gestión del talento, influenciada por las estrategias gerenciales, representa un aspecto fundamental para el funcionamiento eficaz y eficiente de las empresas en contextos actuales altamente competitivos y cambiantes. Este estudio adquiere relevancia al abordar aspectos clave para optimizar el uso del talento humano, considerado actualmente como uno de los principales activos estratégicos de cualquier organización. En este sentido, se beneficia principalmente a los líderes, gerentes y profesionales del talento humano, permitiendo comprender cómo las decisiones que toman sobre el personal, hacia la selección, formación, promoción o retención, deben estar respaldadas por estrategias gerenciales, de forma clara, coherente y alineada con los objetivos de la empresa.

De tal forma, viene a impactar positivamente en los colaboradores, quienes se ven favorecidos cuando las decisiones en torno a su desarrollo y bienestar se toman de manera justa, planeada y estratégicamente considerada. En consecuencia, con este estudio se pretende contribuir a la mejora de la calidad de la toma de decisiones en la gestión del talento, incorporando herramientas y enfoques propios de las estrategias gerenciales para una gestión más eficiente, eficaz, equitativa y orientada al logro de resultados sostenibles, lo que genera ambientes que converjan al interior y exterior del ámbito laboral más efectivos.

Objetivo

Comprender el papel que desempeñan las estrategias gerenciales en la toma de decisiones dentro de la gestión del talento humano. La estrategia y su surgimiento se establecen como un significado metafórico que hasta hoy tiene validez. En los negocios como en la guerra, el objetivo de la estrategia es poner al amparo las condiciones más favorables, juzgando el momento preciso para atacar o retirarse y siempre evaluando correctamente los límites del combate. La estrategia constituye un vínculo

indispensable entre el pensar y el hacer, orientando las acciones hacia el logro de los objetivos organizacionales, y funciona en la medida en que la organización reconozca el alto valor de la forma en que se ejerce la administración.

Desde un enfoque histórico, la estrategia tiene como referencia primaria al mundo griego, donde surge como una actividad militar; posteriormente, en Roma, se consolida mediante el registro de sus experiencias estratégicas. Con el Renacimiento aparece la figura de Nicolás de Maquiavelo, que escribe su libro *El arte de la guerra*, en el cual, basándose en las experiencias de las antiguas campañas, establece recomendaciones sobre cómo hacer la guerra, la organización para los ejércitos, el empleo de las armas, así como explicar la influencia de la geografía y la política en la guerra.

De tal manera, este argumento permite enlazar las posturas de los creadores y modernizadores de la estrategia, quienes señalan que ha evolucionado a una concepción totalizadora de la estrategia, en la que el objetivo de esta es “básicamente, provocar cierta reacción psicológica de parte del adversario”. Es así que Cascio (2018) manifiesta que la gestión estratégica de recursos humanos implica la alineación de las prácticas de recursos humanos con las estrategias organizacionales para mejorar el desempeño organizacional.

La finalidad de la estrategia es alcanzar y mantener los objetivos fijados por el negocio, utilizando lo mejor posible los medios de que se dispone. Una estrategia es catalogada de buena si se consigue con ella alcanzar los objetivos previstos por la política organizacional y si en su ejecución se ha logrado la economía de esfuerzos. Según Robbins y Coulter (2018), los objetivos pueden ser ofensivos, defensivos o simplemente orientados a mantener el *statu quo*.

Desde esta perspectiva, el alcanzar o mantener los objetivos implica doblegar la voluntad del adversario, lo que es una decisión. La decisión es, pues, la consecución de los objetivos a costa de la voluntad del adversario y de los factores exógenos y endógenos que intervienen en dicha decisión.

Los medios de la estrategia son toda la gama de recursos materiales, espirituales y humanos con los que se cuenta para poner en ejecución

una decisión. El poder de un sujeto estratégico está en función de los medios de los cuales dispone para conseguir sus objetivos.

La elección de los medios, en términos de calidad y direccionalidad, está condicionada a la situación vivida y al objetivo que se espera alcanzar. Se tiene que considerar aquello que se denomina la esencia de la estrategia: la vulnerabilidad del adversario y el poder. Esto se expresa en las acciones propias dirigidas sobre las vulnerabilidades del adversario, empleando los medios adecuados a estas vulnerabilidades de acuerdo con las posibilidades y limitaciones, previendo las reacciones adversas para preparar las acciones de réplica.

Bajo este enfoque, la gerencia estratégica puede definirse como la formulación, ejecución y evaluación de acciones que permitirán que una organización logre sus objetivos empresariales. Según David y David (2024), la administración estratégica es un proceso de formulación, implementación y evaluación de decisiones que permite a cualquier tipo de organización, pública, privada, grande o pequeña, definir y lograr sus objetivos organizacionales.

Al respecto, es importante destacar que las estrategias organizacionales se definen en función del tipo de negocio y de su contexto particular, considerando tanto los factores internos como externos que inciden en su desempeño, tales como el entorno competitivo, el sector industrial y las características propias de la actividad que desarrolla la empresa. En este sentido, la formulación estratégica no puede entenderse de manera aislada, sino como un proceso directamente vinculado al rol que desempeña la alta gerencia en la orientación y conducción de la organización.

Desde esta perspectiva, Peter Drucker (2006) señala que, a medida que las empresas evolucionan hacia estructuras más complejas como confederaciones o agrupaciones organizacionales, se vuelve indispensable contar con una alta gerencia diferenciada, sólida y responsable. Dicha instancia no solo asume la dirección y la planeación estratégica, sino que integra la definición de valores, principios, estructura organizacional y relaciones internas, así como la gestión de alianzas, asociaciones, operaciones de riesgo compartido y procesos de investigación, diseño e innovación.

En consecuencia, la alta gerencia se configura como un eje articulador entre la estrategia organizacional y la gestión del talento humano, en tanto

sus decisiones influyen directamente en la manera en que se planifican, implementan y evalúan las acciones estratégicas orientadas al logro de los objetivos organizacionales.

Otra forma de percibir la gerencia estratégica está basada en los aportes de David (2017), quien la define como “la formulación, ejecución y evaluación de acciones que permiten que una organización logre sus objetivos” (p. 3). Según este enfoque, la formulación de estrategias incluye la identificación de las debilidades y fortalezas internas de una organización, la determinación de las amenazas y oportunidades externas de una firma, el establecimiento de misiones de la industria, la fijación de los objetivos, el desarrollo de las estrategias, alternativas, el análisis de dichas alternativas y decisiones.

La empresa, para la ejecución de estrategias, requiere establecer metas, diseñar políticas, motivar a los empleados y asignar recursos de manera que las estrategias puedan llevarse a cabo exitosamente. Con esto, la evaluación de estrategias cumple con verificar los resultados obtenidos tanto en la formulación como en la ejecución, permitiendo a la organización ajustar sus acciones para garantizar el cumplimiento de sus objetivos estratégicos.

En este sentido, puede definirse como un enfoque objetivo y sistemático que permite a la empresa asumir una posición proactiva y no reactiva en el mercado en el que compite, no solo respondiendo a los hechos, sino también influyendo y anticipándose a ellos (Davis, 1997).

La gerencia estratégica es de vital importancia en los negocios; en su proceso se aplica de igual forma tanto a empresas grandes como pequeñas. Desde el momento de su concepción, toda organización posee una estrategia, aunque ella tenga origen únicamente en las operaciones cotidianas..

Su importancia radica en la necesidad de definir con claridad el concepto y la naturaleza de la empresa, así como su razón de ser, a quién sirve y bajo qué principios y valores debe operar, además de establecer la proyección futura que orienta su visión y misión. Asimismo, resulta necesario evaluar de manera continua la dirección en la que avanza la organización, a fin de determinar si dicha trayectoria es la más adecuada para el cumplimiento de sus objetivos estratégicos. Este análisis permite responder interrogantes como: ¿Qué cambios de dirección pueden adop-

tarse en el presente? y ¿Cómo y cuándo se tomarán las decisiones futuras respecto al rumbo del negocio? En este sentido, es fundamental que las organizaciones ajusten sus niveles estratégicos en función de los posibles factores externos, ya que el mantenimiento de estrategias gerenciales obsoletas dificulta su desarrollo, especialmente ante el impacto de la tecnología y la aceleración de los cambios en el entorno.

En este orden de ideas, las estrategias gerenciales para la formación de equipos constituyen un proceso que permite a una organización (comercial, de servicios, educativa, entre otras) ser proactiva en vez de reactiva en la formulación de su futuro. Es lógico suponer que las posibilidades de triunfo de la estrategia de una organización sean mucho mayores cuando esta concuerde con la estructura planteada para su aplicación. En consecuencia, conforme esta cambia con el tiempo, también debe hacerlo la estructura. Según Duran et al. (2016), deducen que, “conforme esta cambia con el tiempo, también debe hacerlo la estructura” (p. 24)..

Asimismo, de acuerdo a las contribuciones de diversos autores, se puede apreciar la tendencia especializada hacia significados y condiciones del entorno empresarial. Un hecho consistente en el siguiente cuadro sobre la evolución de la estrategia gerencial como eje fundamental en la toma de decisiones y el talento humano:

Tabla 1
Evolución de la estrategia gerencial

Época / Periodo	Autor(es) representativos	Aporte o enfoque principal	Nombre o tipo de estrategia	Estrategia gerencial
1950-1960	Alfred Chandler (1962)	La estructura organizacional debe adaptarse a la estrategia.	Estrategia estructuralista	Gerencia orientada a la reorganización estructural y la expansión organizacional.
1960-1970	Igor Ansoff (1965)	Introducción del pensamiento estratégico formal.	Estrategia de crecimiento	Gerencia basada en la planificación a largo plazo y análisis del entorno.

Época / Periodo	Autor(es) Representativos	Aporte o Enfoque Principal	Nombre o Tipo de Estrategia	Estrategia Gerencial
1970-1980	Peter Drucker (1954)	Administración por objetivos (MBO), metas claras y medibles.	Estrategia por objetivos	Gerencia enfocada en resultados, productividad y cumplimiento de metas.
1980	Michael Porter (1980)	Estrategias genéricas y análisis de la competencia (5 fuerzas).	Estrategia competitiva	Gerencia orientada a la posición competitiva, eficiencia y diferenciación.
1990	Henry Mintzberg (1994)	Estrategias emergentes y crítica a la planificación excesiva.	Estrategia emergente	Gerencia flexible, adaptativa y basada en la experiencia organizacional.
1990-2000	Kaplan y Norton (1996)	Balanced Scorecard para alinear estrategia con desempeño.	Estrategia basada en indicadores (BSC)	Gerencia centrada en la medición, alineación estratégica y retroalimentación continua.
2000-2010	Hamel y Prahalad (1994)	Competencias centrales como fuente de ventaja competitiva.	Estrategia basada en capacidades clave	Gerencia que identifica, desarrolla y aprovecha las capacidades distintivas del talento.
2015-Actualidad	McKinsey (2018), Deloitte et al., (2000)	Enfoque en transformación digital, agilidad, sostenibilidad y talento humano.	Estrategia ágil, digital y centrada en personas	Gerencia ágil, colaborativa y centrada en el desarrollo del talento y la innovación.

Fuente: Elaboración propia con base en Chandler (1962), Ansoff (1965), Drucker (1954), Porter (1980), Mintzberg (1994), Kaplan y Norton (1996), Hamel y Prahalad (1990), entre otros.

La toma de decisiones es una función central en la administración y un componente esencial en el proceso gerencial. Este proceso implica seleccionar, entre diversas alternativas, la acción más adecuada para alcanzar los objetivos organizacionales. Según Robbins y Coulter (2018), la toma de decisiones gerencial es “el proceso de identificar un problema, desarrollar alternativas y elegir la mejor solución” (p. 102). Este proceso no solo es racional, sino que también está influido por factores internos y externos como la información disponible, la cultura organizacional y las capacidades del talento humano.

Desde una perspectiva clásica, Simon (1977) definió la toma de decisiones como el núcleo de la administración y propuso el concepto de racionalidad limitada, indicando que los gerentes toman decisiones basadas en la mejor información disponible, aunque con restricciones cognitivas y de tiempo. Por lo tanto, son decisiones que no son completamente racionales, sino que están condicionadas por el entorno y la capacidad de procesamiento del decisor.

Por su parte, Drucker (2007) destacó que una decisión efectiva no solo debe ser técnicamente correcta, sino también ejecutable y alineada con los objetivos estratégicos de la empresa, y que en su visión la función del gerente consiste en transformar la información en acción mediante decisiones bien fundamentadas.

Entonces resulta relevante el aporte de Koontz y Weihrich (2012), quienes sostienen que la toma de decisiones es inseparable del proceso de planeación. "En efecto, sin la toma de decisiones no existe una dirección clara para los esfuerzos de las organizaciones, ya que cada función de la gestión implica decisiones continuas sobre recursos, personas, procesos y estrategias.

Desde esta perspectiva, el talento humano es uno de los recursos estratégicos más importantes dentro de las empresas modernas, al referirse no solo a la fuerza laboral en términos numéricos, sino a las habilidades, conocimientos, actitudes y competencias que las personas aportan al cumplimiento de los objetivos organizacionales. Con base en estos argumentos, según Robbins y Judge (2019), el talento humano incluye “las capacidades individuales que pueden ser aprovechadas para generar valor, innovación y productividad dentro de la organización” (p. 43).

En este sentido, la gestión del talento humano no debe concebirse únicamente como una función operativa, sino como una herramienta estratégica que orienta la dinámica y la interacción organizacional. Esta perspectiva se sustenta en Dessler (2020), quien argumenta que la verdadera ventaja competitiva de una organización reside en su capital humano. En consecuencia, las empresas exitosas invierten en atraer, desarrollar y retener talento capacitado y comprometido, reconociendo que este no solo ejecuta tareas, sino que también impulsa la innovación, encarna la cultura organizacional y contribuye al liderazgo en el mercado.

Ruta metodológica

Este estudio se desarrolló bajo un enfoque cualitativo con elementos de tipo descriptivo-interpretativo, ya que buscó comprender y explicar cómo la toma de decisiones en la gestión del talento humano es influenciada por las estrategias gerenciales que se despliegan en el quehacer cotidiano de las empresas. De acuerdo con Hernández, Fernández y Baptista (2014), el enfoque cualitativo se utiliza cuando se pretende comprender fenómenos complejos desde la perspectiva de los participantes, lo cual resulta pertinente para el análisis de procesos de gestión, liderazgo organizacional y toma de decisiones en contextos empresariales específicos.

La investigación fue de tipo descriptiva, debido a que estuvo orientada a identificar y explicar las características, relaciones y procesos existentes entre la toma de decisiones, el talento humano y las estrategias gerenciales. El objeto de estudio se centró en dichas relaciones, teniendo como unidad de análisis 12 empresas del sector productivo de agronegocios, ubicadas en la ciudad de Los Mochis, Sinaloa. Los sujetos involucrados correspondieron a directivos, mandos medios y responsables de áreas relacionadas con la gestión del talento humano, seleccionados por su participación directa en los procesos decisionales y estratégicos de las organizaciones.

Las técnicas e instrumentos utilizados para la recolección de la información incluyeron la observación no participativa, la revisión de literatura y la entrevista abierta. La revisión documental se realizó con un perfil de búsqueda centrado en las tres variables eje del estudio: toma de decisiones, talento humano y estrategia gerencial. Por su parte, la entre-

vista abierta se estructuró a partir de ítems orientadores, diseñados para explorar de manera flexible y profunda las percepciones, experiencias y prácticas de los participantes en relación con dichas variables, permitiendo captar significados, criterios y dinámicas decisionales propias del contexto organizacional. Esta combinación de técnicas favoreció una comprensión integral del fenómeno estudiado, al articular la información teórica con los datos empíricos obtenidos directamente de los actores involucrados. Estas técnicas permitieron obtener una comprensión amplia y profunda de los procesos organizacionales y de los significados atribuidos a las prácticas gerenciales, tal como lo señalan Merriam y Tisdell (2016).

Desde un enfoque interpretativo, el análisis se orientó a comprender el significado y las implicaciones de la relación entre la toma de decisiones, la gestión del talento humano y las estrategias gerenciales, interpretando los hallazgos a la luz del marco teórico y del contexto organizacional en el que se desarrollan. Este enfoque permitió explicar cómo las decisiones gerenciales adquieren sentido dentro de las dinámicas internas de las empresas y cómo las estrategias influyen en la configuración de dichas decisiones.

Finalmente, el análisis de la información se realizó mediante un proceso de codificación y categorización de los datos cualitativos obtenidos, derivados tanto de la revisión de literatura como de la observación no participativa. Este procedimiento permitió identificar patrones, relaciones y prácticas relevantes entre las decisiones gerenciales y la gestión del talento humano, ya que la codificación constituye un proceso esencial en el análisis cualitativo para organizar, interpretar y dar sentido a los datos, de acuerdo con lo planteado por Saldaña (2021).

Resultados

A partir del análisis cualitativo realizado en 12 empresas del sector productivo de agronegocios ubicadas en la ciudad de Los Mochis, Sinaloa, se identificaron patrones recurrentes en la forma en que se toman las decisiones relacionadas con la gestión del talento humano. De las 12 empresas analizadas, nueve carecen de un modelo formal o sistematizado de toma de decisiones vinculado explícitamente a las estrategias gerenciales, por lo que estas decisiones suelen sustentarse principalmente en la experiencia previa, el criterio personal y la intuición de los directivos..

El análisis de las entrevistas abiertas y de la observación no participativa permitió evidenciar que, si bien los directivos reconocen la importancia de la planeación estratégica, en siete de las empresas esto no se traduce en prácticas concretas dentro de la gestión del talento humano. En varios casos, las decisiones relacionadas con la selección, capacitación, evaluación y retención del personal se realizan de manera reactiva, respondiendo a necesidades inmediatas y no como parte de una estrategia organizacional integral. Por ejemplo, un directivo comentó: “Las estrategias existen, pero no las aplicamos de manera sistemática en la gestión de nuestro personal” (Entrevista 4, Empresa C).

Además, los datos muestran que en 8 empresas las estrategias gerenciales se formulan a nivel directivo, pero no se comunican ni se articulan de forma clara con los procesos de gestión del talento humano, generando una desconexión entre los objetivos organizacionales y las prácticas cotidianas. Esta situación se refleja en una limitada alineación entre las decisiones gerenciales y el desarrollo del capital humano, lo que puede incidir en la eficiencia operativa y en la capacidad de innovación de las empresas analizadas.

En conjunto, los resultados evidencian que la toma de decisiones en la gestión del talento humano se concibe más como una práctica individual que como un proceso estratégico institucionalizado, lo que pone de manifiesto la necesidad de fortalecer el liderazgo estratégico y la integración efectiva entre las estrategias gerenciales y la gestión del talento humano dentro de las organizaciones estudiadas.

Tabla 2
Evidencia empírica sobre la toma de decisiones en la gestión del talento humano.

Aspecto analizado	Empresas con práctica	Empresas sin práctica	Observaciones
Modelo formal de toma de decisiones vinculado a estrategia gerencial	3	9	La mayoría depende del criterio personal e intuición de los directivos
Aplicación de planeación estratégica en gestión del talento humano	5	7	En siete empresas, la planeación estratégica no se traduce en prácticas concretas
Comunicación y articulación de estrategias gerenciales con procesos de RH	4	8	Desconexión entre objetivos organizacionales y prácticas cotidianas
Decisiones de selección, capacitación y retención reactivas vs. estratégicas	2 estratégicas / 10 reactivas	—	La mayoría de decisiones responden a necesidades inmediatas

Fuente: Elaboración propia (2025)

Discusión

Los resultados obtenidos muestran una clara congruencia con el objetivo general de la investigación, orientado a comprender el papel que desempeña la toma de decisiones en la gestión del talento humano influenciada por las estrategias gerenciales. En este sentido, los hallazgos evidencian la existencia de una brecha entre la intención estratégica declarada por las organizaciones y las prácticas decisionales efectivamente implementadas en relación con el talento humano, lo cual limita la coherencia entre planeación y ejecución.

Esta situación es consistente con lo planteado por Dessler (2020), quien sostiene que la gestión del talento humano solo resulta efectiva y sostenible cuando se encuentra plenamente integrada a los objetivos estratégicos globales de la organización. En contraste, los resultados del presente estudio revelan que dicha integración no siempre se materializa

en procesos decisionales estructurados, sino que permanece, en muchos casos, a nivel discursivo o normativo.

Por otro lado, desde la perspectiva teórica propuesta por Yin (2018), la ausencia de formalización en los procesos de toma de decisiones identificada en las empresas analizadas se corresponde con un fenómeno recurrente en organizaciones con estructuras jerárquicas verticales, donde las decisiones tienden a depender de criterios subjetivos y de la experiencia individual de los directivos. Esta condición, como se observó en el trabajo de campo, genera riesgos organizacionales significativos, tales como desmotivación del personal, ineficiencias operativas y limitaciones en el desarrollo de competencias estratégicas clave.

Asimismo, los planteamientos de Robbins y Judge (2019) refuerzan los resultados obtenidos, al señalar que la gestión del talento humano debe sustentarse en decisiones estratégicas basadas en análisis objetivos y no en respuestas reactivas. En este sentido, la carencia de herramientas sistemáticas de evaluación y seguimiento, evidenciada en el estudio, debilita la capacidad organizacional para identificar, desarrollar y retener talento de manera sostenida.

Desde un enfoque interpretativo, los hallazgos adquieren especial relevancia, ya que permiten comprender en profundidad las percepciones, significados y prácticas que subyacen a la toma de decisiones gerenciales en contextos organizacionales específicos. El análisis cualitativo evidenció patrones y relaciones que revelan cómo las decisiones se configuran dentro de dinámicas estructurales y culturales particulares, las cuales difícilmente podrían ser captadas mediante enfoques exclusivamente descriptivos o cuantitativos. En consecuencia, el estudio aporta una comprensión contextualizada del fenómeno, resaltando la necesidad de fortalecer la articulación entre estrategias gerenciales y gestión del talento humano como eje central del desempeño organizacional.

Conclusiones

En el marco del presente estudio, se concluye que la toma de decisiones en la gestión del talento humano, influenciada por estrategias gerenciales, constituye un proceso estratégico con consecuencia directa en la eficiencia

organizacional, la retención del personal y el desarrollo de competencias clave. Los resultados evidencian que, cuando las decisiones en materia de talento humano se alinean de manera efectiva con estrategias gerenciales claramente definidas, se fortalece la coherencia entre los objetivos institucionales y las prácticas organizacionales.

Asimismo, los hallazgos ponen de manifiesto la necesidad de avanzar hacia una mayor profesionalización de los procesos decisionales, incorporando herramientas estratégicas que permitan a las organizaciones transitar de modelos predominantemente empíricos hacia enfoques más técnicos, sistemáticos y proactivos. Este tránsito favorece la adopción de decisiones más objetivas, oportunas y orientadas a la creación de valor tanto para la organización como para sus colaboradores.

De igual forma, se concluye que la articulación efectiva entre las estrategias gerenciales y la toma de decisiones contribuye al fortalecimiento del liderazgo organizacional y a una gestión del talento humano más eficiente. Entre los beneficios asociados a dicha articulación se identifican la mejora del clima laboral, el incremento en la retención del talento clave y la optimización del uso de los recursos humanos mediante procesos decisionales sustentados en la orientación estratégica de la organización.

Finalmente, el estudio aporta evidencia cualitativa relevante para la comprensión de las dinámicas decisionales en la gestión del talento humano en contextos organizacionales productivos, abriendo la posibilidad de futuras investigaciones que profundicen en el diseño e implementación de modelos estratégicos de toma de decisiones adaptados a distintos sectores y realidades organizacionales.

Bibliografía

- Ansoff, H. I. (1965). *Corporate strategy: An analytic approach to business policy for growth and expansion*. McGraw-Hill.
- Ávila, J. (2018). *Gestión estratégica del talento humano: Retos y tendencias en las organizaciones contemporáneas*. Editorial Académica.
- Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- Boyatzis, R. E. (1982). *The competent manager: A model for effective performance*. John Wiley y Sons.
- Cascio, W. F. (2018). *Managing human resources* (11th ed.). McGraw-Hill Education. <https://www.mheducation.com>
- Chandler, A. D. (1962). *Strategy and structure: Chapters in the history of the industrial enterprise*. MIT Press.
- David, F. R. (2017). *Conceptos de administración estratégica* (14.^a ed.). Pearson.
- David, F. R. y David, M. E. (2024). *Strategic management: A competitive advantage approach, concepts and cases* (18th ed.). Pearson. <https://www.pearson.com>
- Davis, K. (1997). *Human behavior at work: Organizational behavior* (7th ed.). McGraw-Hill.
- Dessler, G. (2020). *Human resource management* (16th ed.). Pearson.
- Drucker, P. F. (1954). *The practice of management*. Harper y Row.
- Drucker, P. F. (2006). *The practice of management*. HarperBusiness.
- Duran, S. E., Crissien Orellano, J. E., Virviescas Peña, J., y García, J. E. (2016). Estrategias gerenciales para la formación de equipos de trabajo. *Revista de Ciencias Administrativas*, 12(2), 45–60.
- Hamel, G., y Prahalad, C. K. (1994). *Competing for the future*. Harvard Business School Press.
- Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación* (6.^a ed.). McGraw-Hill.
- Hill, C. W. L. (2015). *International business: Competing in the global marketplace* (10th ed.). McGraw-Hill Education.

- Kaplan, R. S., y Norton, D. P. (1996). *The balanced scorecard: Translating strategy into action*. Harvard Business School Press.
- Koontz, H., y Weihrich, H. (2012). *Administración: Una perspectiva global y empresarial* (14ª ed.). McGraw-Hill.
- McKinsey y Company. (2018). *The war for talent*. McKinsey Global Institute. <https://www.mckinsey.com>
- Merriam, S. B., y Tisdell, E. J. (2016). *Qualitative research: A guide to design and implementation* (4th ed.). Jossey-Bass.
- Mintzberg, H. (1994). *The rise and fall of strategic planning: Reconceiving roles for planning, plans, planners*. Free Press.
- Porter, M. E. (1980). *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. Free Press.
- Robbins, S. P., y Coulter, M. (2018). *Administración* (14ª ed.). Pearson.
- Robbins, S. P., y Judge, T. A. (2019). *Organizational behavior* (18th ed.). Pearson.
- Saldaña, J. (2021). *The coding manual for qualitative researchers* (4th ed.). SAGE Publications.
- Simon, H. A. (1977). *The new science of management decision* (Rev. ed.). Prentice Hall.
- Spencer, L. M., y Spencer, S. M. (1993). *Competence at work: Models for superior performance*. John Wiley y Sons.
- Srinivasan, M., Stank, T. P., Dornier, P., y Petersen, K. J. (2017). *Global supply chain management: A strategic framework*. *Journal of Business Logistics*, 38(2), 85–98. <https://doi.org/10.1111/jbl.12140>
- Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications: Design and methods* (6th ed.). SAGE Publications.

