



El talento humano y la ventaja competitiva de las organizaciones

Human talent and the competitive advantage of organizations

O talento humano e a vantagem competitiva das organizações

 Flor Isabel Salazar Vázquez

 Wilson Geovanny Pesantez Molina

 Marcos Patricio Quinteros Cortázar

 Paola Margoth Sánchez Salazar

ARTÍCULO ORIGINAL



Escanea en tu dispositivo móvil
o revisa este artículo en:

<http://doi.org/10.33996/revistaenfoques.v7i26.163>

Recibido: 27 de octubre 2022

Aceptado: 15 de noviembre 2022

Publicado: 5 de abril 2023

Resumen

El talento humano es el recurso más crítico para el éxito o fracaso en una organización porque es la mayor fuente de ventaja competitiva. Por ello, el objetivo de la investigación fue analizar los desafíos y perspectivas del talento humano para la ventaja competitiva de las organizaciones. Fue desarrollado bajo una modalidad revisión teórica bibliográfica, desde lo cualitativo, de tipo documental hermenéutica. Donde se relacionaron las variables, talento humano y la ventaja competitiva. Se obtuvo como resultado que el conocimiento creado o adquirido por el talento humano es para compartirlo organizacionalmente, entonces, es necesario transferirlo, ubicarlo y aplicarlo apropiadamente para generar innovación y creatividad, nuevas metodologías o hacer cambios ágiles en las organizaciones. De este modo, la contrastación teórica reveló una coherente y firme relación entre el talento humano y la ventaja competitiva; es decir, no hay ventaja competitiva si no se aprovecha estratégicamente el talento.

Palabras clave: Talento humano; Ventaja competitiva; Programas de desarrollo; Desafío; Perspectiva

Abstract

Human talent is the most critical resource for success or failure in an organization because it is the greatest source of competitive advantage. Therefore, the objective of the research was to analyze the challenges and perspectives of human talent for the competitive advantage of organizations. It was developed under a theoretical and bibliographic review modality, from the qualitative, documentary and hermeneutic type. Where the variables, human talent and competitive advantage were related. It was obtained as a result that the knowledge created or acquired by human talent is to be shared organizationally, then, it is necessary to transfer it, locate it and apply it appropriately to generate innovation and creativity, new methodologies or make agile changes in organizations. Thus, the theoretical contrasts revealed a coherent and strong relationship between human talent and competitive advantage; that is, there is no competitive advantage if talent is not strategically exploited.

Key words: Human talent; Competitive advantage; Development programs; Challenge; Perspective

Flor Isabel Salazar Vázquez

fisalazarv@ucacue.edu.ec

Universidad Católica de Cuenca. Cuenca, Ecuador

Ingeniera empresarial. Máster en Auditoría Integral. Máster en Docencia Superior. Docente de la Universidad Católica de Cuenca, Ecuador.

Wilson Geovanny Pesantez Molina

wgpesantezm@ucacue.edu.ec

Universidad Católica de Cuenca. Cuenca, Ecuador

Doctor en Ciencias de La Administración, Universidad Nacional Autónoma de México, UNAM. Docente en la Unidad Académica de Administración, he participado como ponente en Congresos Internacionales de Administración, México.

Marcos Patricio Quinteros Cortázar

mpquinterosc@ucacue.edu.ec

Universidad Católica de Cuenca. Cuenca, Ecuador

Economista, Universidad Estatal de Guayaquil, Ecuador. Magíster en Economía y Dirección de Empresas por la ESPOL; Magíster en Educación, Tecnología e Innovación, Universidad Católica de Cuenca. Docente de la Universidad Católica de Cuenca, ponente en varios congresos Internacionales, Ecuador.

Paola Margoth Sánchez Salazar

paolamargoth@outlook.com

Universidad Católica de Cuenca. Cuenca, Ecuador

Estudiante de la Universidad Católica de Cuenca, Ecuador.

Resumo

O talento humano é o recurso mais crítico para o sucesso ou fracasso de uma organização, pois é a maior fonte de vantagem competitiva. Portanto, o objetivo da pesquisa foi analisar os desafios e as perspectivas do talento humano para a vantagem competitiva das organizações. Foi desenvolvida sob a modalidade de revisão teórica e bibliográfica, do tipo qualitativa, documental e hermenêutica. Onde foram relacionadas as variáveis, talento humano e vantagem competitiva. Obteve-se como resultado que o conhecimento criado ou adquirido pelo talento humano é compartilhado organizacionalmente, então, é necessário transferi-lo, localizá-lo e aplicá-lo adequadamente para gerar inovação e criatividade, novas metodologias ou fazer mudanças ágeis nas organizações. Assim, os contrastes teóricos revelaram uma relação coerente e forte entre o talento humano e a vantagem competitiva, ou seja, não há vantagem competitiva se o talento não for aproveitado estrategicamente.

Palavras-chave: Talento humano; Vantagem competitiva; Programas de desenvolvimento; Desafio; Perspectiva

INTRODUCCIÓN

El talento humano es el segundo desafío global más importante. Por su pertinencia, relevancia y vigencia actual es imperante y crucial el aprovechamiento eficiente del mismo en las organizaciones. Tener capital humano talentoso en la empresa y luego desarrollarlo, es un recurso crítico que tiene el potencial de producir resultados positivos. La clave es que el conocimiento y las habilidades están demostrando ser fundamentales para el éxito de muchas industrias globales en el mundo competitivo del siglo XXI (Sadrei y Yon, 2019; Hitt et al., 2017).

En este orden de ideas, la economía del conocimiento, que es la economía del talento, donde más de la mitad de las cincuenta principales empresas mundiales se basan en el talento, y

tres de las más importantes son Apple, Microsoft y Google; es donde realmente brilla el valor del capital humano (Phillips y Phillips, 2015). Es por ello, que el saber está en el capital humano y es necesario buscar, retener y utilizar individuos con excelentes habilidades para la innovación y el cambio en un ambiente en donde la instantaneidad y predictibilidad de los mercados es incierto por la velocidad en que se suscitan los acontecimientos.

Por otra parte, en los negocios existen inconsistencia al momento de diseñar las formas de buscar y desarrollar al talento, debido a que se ignora y se le resta importancia a su debida clasificación (De La Calle-Durán, 2021; Berger y Berger, 2017; Castellanos, 2017; Janson, 2015; Mattone, 2012) ya que, no se prevé la pronta retención, y se desaprovecha de toda la capacidad que el individuo de alto potencial tiene en áreas clave donde pudiese desempeñarse (Zyablova, 2021; Gamble et al., 2019). Esta perspectiva negligente en la dirección del talento en un escenario altamente competitivo, es un arma de doble filo dado a que marca el éxito o el fracaso de los negocios (Hongal y Kinange, 2020; Lawler, 2017). Es por ello, que perder a un individuo clave con excelentes habilidades en un conglomerado de negocios ávido por encontrarlos y contratarlos, es perder un activo, ya que al irse estos colaboradores, se pierde un gran capital humano y se permite que empresas competidoras los contraten, generando un robo y fuga de conocimiento, pérdida de innovación y de talento (Hitt et al., 2017).

Cabe destacar, que el entorno globalizado y disruptivo en el que se manejan los negocios, impulsa la importancia del estudio en analizar la

relación del talento humano como primera variable, con la ventaja competitiva como segunda variable. Esta interrelación entre ambas dimensiones analizada a profundidad, ponderará los desafíos y perspectivas que marcan la visión prospectiva en una industria competitiva necesitada de individuos excepcionales con talento superior y alto potencial, que son del 3% al 5% de la fuerza laboral de una organización (Bostjancic y Slana, 2018; Berger y Berger, 2017) y que, al ser dirigidos con eficacia, permitan ayudar a alcanzar los objetivos organizacionales.

Por lo tanto, el estudio tiene como objetivo analizar los desafíos y perspectivas del talento humano para la ventaja competitiva de las organizaciones. Se considera importante porque busca generar criterios que permitan aprovechar el potencial del talento humano para fortalecer la estrategia que permite el logro de los objetivos organizacionales y la ventaja competitiva. Así mismo, la investigación se justifica porque analiza si los programas de desarrollo de talento vinculados al conocimiento o desconocimiento que tengan los gerentes y líderes de la importancia del talento, generan fortalezas o, por el contrario, debilidades organizacionales. Cerrará la brecha entre estas dos dimensiones y permitirá observar en dónde hacer intervenciones o mejoras para maximizar el logro de los objetivos organizacionales (Castañeda, 2020).

El estudio influye la motivación y se relaciona con estas dos dimensiones, el cual es otro elemento a seguir dado que, al estar a gusto, la persona observa el impacto positivo de su trabajo, se siente productivo y parte de un todo (Acevedo, 2020). La ayuda de constructos

teóricos recientes serán la línea a seguir para el entendimiento epistemológico del fenómeno, y permitirán delimitar, ampliar y concluir el análisis del estudio.

MÉTODO

Se realizó una revisión bibliográfica bajo el enfoque cualitativo, siguiendo una metodología documental de carácter hermenéutico, atendiendo a los postulados de Silamani (2015), Coral (2016), Tancara (1993), Uriarte (2020), y Machado (2017). Esta revisión documental permitió relacionar las variables desde el plano teórico y recurriendo a una interpretación derivada de la hermenéusis que resulta de la contrastación de autores y fuentes secundarias de información. Para ello, se plantearon dos categorías de análisis la primera relacionada con el talento humano, conocimiento y aprovechamiento de su potencial en las organizaciones y la segunda relacionada con la ventaja competitiva y su interacción con los programas de desarrollo de talento dentro de las organizaciones

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Luego de analizar los constructos teóricos relativos a las variables que guían la investigación, talento humano y ventaja competitiva, cada una desde sus respectivas dimensiones como fueron el conocimiento del potencial del talento por parte de gerentes y líderes, además de los programas de desarrollo, se discuten los hallazgos para conocer cómo desde la teoría se hace la asociación, las cuales efectivamente, presentan una relación coherente y sólida entre ambas.

Se resalta que ambas variables tienen una relación directa y evidente al analizar los constructos teóricos; ya que el talento humano efectivamente se dirige desde un enfoque estratégico (Hongal y Kinange, 2020; Heckman, 2019; Ramírez et al., 2019; Hitt et al., 2017), también es una fuente firme y sostenible de ventaja competitiva (De La Calle-Duran et al., 2021; Gallardo et al., 2020; Ramírez et al., 2019; González, 2018; Phillips y Phillips, 2015). En ese mismo contexto, el aprovechamiento estratégico de un individuo con excelentes habilidades implica utilizarlo y aprovechar este individuo a través de una cultura de valor que apoye al trabajador excepcional (Sadrei y Yon, 2019; Acevedo, 2020; Hongal y Kinange, 2020; Machado, 2017). Es por ello, que al aprovecharlo se genera una fuerza que es la suma del talento y el liderazgo a través de la organización, creándose valor y ventaja competitiva (Biech, 2018; Hitt et al., 2017; Ulrich et al., 2017). En consecuencia, estas manifestaciones teóricas analizadas evidencian la directa y firme relación entre el talento humano y la ventaja competitiva.

De manera similar, para la primera variable dimensionada (conocimiento del potencial del talento) se encontró que, hay un impacto estratégico para la organización al utilizar y colocar al talento adecuado en el lugar clave y en el momento preciso (Heckman, 2019; Sadrei y Yon, 2019; Abbas y Cross, 2018; Bostjancic y Slana, 2018; Joos, 2018; Saavedra, 2017), esto al relacionarlo con la segunda variable dimensionada resulta que en los programas de desarrollo, el talento gana más conocimiento y habilidades, por lo cual entonces impacta en la organización que a su vez alcanza los

objetivos estratégicos (King y Vaiman, 2020; Biech, 2018; Berger y Berger, 2017).

Por otra parte, se encontró evidencias que la dirección del talento tiene fallas y no está siendo administrado apropiadamente (Machado, 2017; Lawler, 2017; Phillips y Phillips, 2015; Bushnell y Stone, 2014; Mattone, 2012). Sin embargo, desde la teoría los autores indican que la dirección del talento debe tener las mejores prácticas, y deben ir de la mano tanto el desarrollo del talento como el buen desempeño (Zyablova, 2021; Meyers et al., 2020; Ramírez et al., 2019; Mattone, 2012). Estas dos afirmaciones son un contraste, pero, la última declaración proporciona una respuesta inmediata a esta disparidad.

Por consiguiente, los entrenamientos deben ser conducidos eficientemente a través de prácticas que no solo este dirigido a los individuos de gran potencial, sino que igualmente contemplen diseminar información respecto al talento a través de toda la organización para eliminar el desconocimiento de su trascendencia; a su vez, es un momento de pausa para meditar acerca de las profundidades del contexto (que es complejo) por la cuales la dirección del talento presenta errores de administración que debilitan su éxito.

Otra conexión encontrada para la primera variable dimensionada, indica que debe existir un clarificado y contundente entendimiento de qué es el individuo de excelentes habilidades, su importancia y su impacto en la organización completa, el cual los gerentes y líderes deben entender y acoger en la gestión del talento, considerándose un elemento vital de la cultura organizacional (Sadrei y Yon, 2019; Acevedo, 2020;

Biech, 2018; Joosl, 2018; King, 2018; Mattone, 2012; Oakes y Galagan, 2011; Goldsmith y Carter, 2010). Al analizar este manifiesto, se observa su relación con la segunda variable dimensionada ventaja competitiva, al exponerse que la dirección del talento es una iniciativa central y es apoyada firmemente por gerentes de línea, ejecutivos y profesionales del capital humano (King, 2018; Oakes y Galagan, 2011).

Con respecto a la segunda variable, se encontró que la asociación entre el talento humano y la ventaja competitiva, estriba en que se relacionan, primero, por medio del pleno conocimiento y firme apoyo a su importancia e impacto en la organización por parte de los líderes y gerentes. En segundo, que es considerada una iniciativa central y elemento vital en ambas dimensiones. Por ello, este entendimiento debe fluir en todos los niveles de la organización, tanto vertical como horizontalmente. En este sentido, la dirección del talento y su importancia deben ser encumbradas, aceptadas y ejercidas como componente vital de la cultura organizacional. Así, el conocimiento de su importancia y el hecho de ser un elemento vital e iniciativa central, son los elementos que relacionan ambas variables en toda su dimensión presentada.

Por otra parte, la motivación también relaciona ambas variables, porque la motivación genera positividad, productividad y ganas de compartir conocimiento clave para la organización (Orlando et al., 2021; Castañeda, 2020; Abbas y Cross, 2018; Thunninssen, 2016). Sin embargo, compartir este conocimiento falla por la

desmotivación, la ignorancia de las personas y líderes; produce abandono, sentimiento de injusticia y devaluación personal (Heckman, 2019; Machado, 2017; Thunninssen, 2016; Bushnell y Stone, 2014).

Asimismo, la teoría analizada entrelaza estas aseveraciones con la segunda variable, al indicarse que el conocimiento a ganar en los programas de desarrollo eficaces, producen motivación que impulsa a buscar y lograr los objetivos de la organización; son conocimientos integrales, positivos y ayudan a ganar ventaja competitiva (Hitt et al., 2017; Willyerd y Mistick, 2016; Janson, 2015). En este contexto, el denominador común entre ambas variables y sus dimensiones es la motivación del individuo, el cual es indispensable tanto para el aprovechamiento estratégico del talento como para la obtención de la ventaja competitiva. Cuando por algún motivo existen fallas en la motivación, se corta el flujo de entusiasmo, energía y compromiso necesarios para que este individuo comparta conocimiento y coadyuve en lograr las metas de la organización.

Por este motivo, los programas de desarrollo deben incluir una adecuada medición del nivel motivacional del trabajador talento y el clima laboral en el que desempeña su trabajo. Por ende, se debe actuar en todos los pasos diseñados y mencionado como la adquisición, desarrollo, retención y utilización (Machado, 2017). A este proceso sería conveniente agregarle también “clasificación” dado que existen diferentes tipos de talento (De La Calle-Durán et al., 2021; Berger y Berger, 2017; Castellanos, 2017; Machado, 2017;

Janson, 2015; Mattone, 2012) así el diseño de programas de desarrollo eficaces se planifica en consecuencia de esta clasificación. De igual manera, es necesario resaltar que si los pasos diseñados para el entrenamiento terminan en “retención” y no contemplan utilización (Biech, 2018; Abbas y Cross, 2018; Machado, 2017) estos programas de entrenamiento serían un arma de doble filo y contraproducentes. Primero porque disminuirían un productivo retorno de la inversión y segundo, pudiesen ser ambivalentes o contraproducentes al factor motivacional del talento (Ramírez et al., 2019; King, 2018; Thunninssen, 2016).

En otras palabras, si el individuo de alto potencial no se utiliza luego de un programa de desarrollo, puede generar desmotivación, por consiguiente, disminuye los deseos de cooperación en la obtención de los objetivos organizacionales (Heckman, 2019; Machado, 2017; Thunninssen, 2016; Bushnell y Stone, 2014) y el individuo desalentado podría optar por distanciarse o abandonar la empresa. Se pierde entonces la gestión estratégica del capital humano y la ventaja competitiva.

De allí estriba la perspectiva trascendental a futuro y los desafíos a enfrentar para aprovechar al talento humano para alcanzar la ventaja competitiva, porque la gente talentosa son activos estratégicos valiosos y raros, ya que no abundan, difíciles de sustituir y que permiten a las organizaciones ejecutar estrategias (Zyablova, 2021; Heckman, 2019).

Discusión

El talento humano y conocimiento y el aprovechamiento de su potencial en las organizaciones

Las organizaciones con conocimiento claro sobre todo lo que implica el talento y su dirección, propagan este conocimiento en todos los niveles de la organización, así las estrategias para aprovechar el talento se hacen efectivas; por tal razón están a la expectativa de dirigir el talento humano desde un enfoque estratégico (Ramírez et al., 2019; Heckman, 2019). Entonces, informar del conocimiento exacto respecto al talento en forma global, permite ejecutar dinámicamente la realización de la estrategia diseñada para utilizar efectivamente a un trabajador con habilidades clave que ayude a alcanzar los objetivos y metas.

Así mismo, Hongal y Kinange (2020), indican que, si la organización implementa estrategias para la dirección del talento efectivamente, mejora el compromiso de los empleados, lo que a su vez ayuda a mejorar el desempeño de la organización. Esto genera una reacción en cadena dinámica, ya que las estrategias de dirección eficaces, generan mayor compromiso y mejor desempeño en la organización.

En este orden de ideas, la forma en que una organización reconoce y aprecia el talento es reflejada en la utilización de este recurso por parte de la organización para el presente y futuro crecimiento (Machado, 2017) porque si el talento no es aprovechado, este optará por dejar la empresa y buscar otra donde exista una

cultura de valor hacia el capital humano (Acevedo, 2020; Hongal y Kinange, 2020; Sadrei y Yon, 2019). Sin embargo, cuando el nivel de talentos se ubica por debajo de los estándares, se espera que la organización asistirá a los empleados para desarrollar sus talentos, los usará en la forma más efectiva o los colocará en posiciones en el cual sus talentos puedan ser optimizados (Zyablova, 2021; Machado, 2017).

De modo que, una empresa eficiente se ocupa de localizar, clasificar, desarrollar, retener y colocar al talento correcto en puestos adecuados a sus habilidades e intereses, pero preponderantes y alineados a las necesidades y estrategias del negocio (Sadrei y Yon, 2019; Saavedra, 2017; Schieman, 2009), en el lugar apropiado y en el momento preciso (Heckman, 2019; Bostjancic y Slana, 2018; Jooss, 2018; Castellanos, 2017).

Por esta razón, Recursos Humanos debe hacer un buen estudio y análisis, para identificar dónde el talento tiene el mejor potencial y un impacto realmente estratégico (Heckman, 2019; Schieman, 2009). Por ello, la reubicación del talento no debe ser realizada al azar, amerita de un estudio concienzudo y funcional que implique utilizar al talento correcto clasificado, en el lugar preciso y momento adecuado.

Aunado a ello, la responsabilidad de dirigir efectivamente al trabajador de gran potencial, también es responsabilidad del ejecutivo completo y no sólo del líder o gerente de Recursos Humanos (Castañeda, 2020). La razón de ello es que es imprescindible asegurarse que los líderes y gerentes vean la dirección del talento como un vital elemento de la cultura organizacional (Acevedo,

2020; Sadrei y Yon, 2019; Biech, 2018; Jooss, 2018; King, 2018; Mattone, 2012; Oakes y Galagan, 2011; Goldsmith y Carter, 2010).

Es así como, este compromiso organizacional respecto al talento, debe aparecer como norma dentro de la descripción del puesto, adjuntándolo como responsable directo del aprovechamiento del individuo con excelentes habilidades encontrado. Esta acción regulada como norma, dinamiza eficazmente la responsabilidad y el compromiso en sacar beneficio activo de trabajadores altamente capaces y evita su desaprovechamiento. Así, el diseño de la estrategia para el trabajador excepcional debe ser sistémico, por ende, la responsabilidad del éxito con respecto al potencial del talento estará repartida en todas las secciones y niveles de la organización.

A su vez, saber motivar de forma adecuada evitará que trabajadores de gran potencial deserten a empresas competidoras. Por eso, se debe dirigir al talento en dirección que llene las expectativas organizacionales porque permite tener a un individuo feliz y motivado que incrementa el desempeño individual y organizacional (Orlando et al., 2021; Abbas y Cross, 2018; Thunninsen, 2016). Además, Castañeda (2020) manifiesta, que, si el individuo tiene conocimiento clave para la organización, pero no está motivado, entonces no lo comparte, sería como si no lo tuviera. No compartir conocimiento hace que se pierda la creatividad, la capacidad de simplificar lo complejo, el intelecto, la innovación, el genio del liderazgo y la agilidad para el cambio se desaprovechan.

Por tal motivo, dentro del comportamiento organizacional cuando la gente está rodeada de

política, jerarquía extrema, historial de prácticas negligentes recurrentes y extemporáneas, etc., desarrollar al individuo es más difícil. Los empleados no alcanzan su potencial porque los líderes no pasan bastante tiempo con ellos para desarrollarlos (Mattone, 2012). También explica el anterior autor que el talento no debe ser acaparado por una sola sección de la organización, debe ser visto como un recurso compartido: los gerentes sin voluntad de permitir que el talento que los rodea sean reubicados en puestos donde puedan generar todo su potencial en beneficio de la compañía, son nefastos para un buen plan de sucesión.

La ventaja competitiva y su interacción con los programas de desarrollo de talento dentro de las organizaciones

La ventaja competitiva se obtiene cuando se implementa una estrategia que crea un valor superior para los clientes y que sus competidores no pueden duplicar o les resulta demasiado costoso imitar (Hitt et al., 2017). Vinculado a esto, Ulrich et al., (2017) indican que la ventaja competitiva se determina optimizando los costos de información, integrando complementariedades, y utilizando la organización para crear y valer el talento. Igualmente, Vich (2018) señala que la ventaja competitiva es la conjunción del potencial del talento y el liderazgo, como una fuerza propagados en toda la organización, y entregará el todo, mucho mayor que la suma de sus partes.

Por lo tanto, las organizaciones necesitan de un sistema de manejo de talento humano bien organizado que permita hacer del talento una filosofía y una importante fuente de ventaja

competitiva (De La Calle-Durán et al., 2021; King, 2018; Machado, 2017; Saavedra, 2017; Ulrich et al., 2017; Phillips y Phillips, 2015 Goldsmith y Carter, 2010;). Es importante indicar que hacer del talento una filosofía es consecuente a la misión, visión y valores de la empresa, que muchas veces sólo aparece enmarcado a la vista de todos, pero que en la práctica no se ejecutan. Un ejemplo de ello es cuando se indica que el capital humano es el principal activo del negocio, y sin embargo el ambiente de políticas desfasadas o el statu quo sin cambios ágiles y actualizados de algunas empresas no le dan el verdadero valor a este enunciado. Por ello, si al talento se le propugna una visión filosófica en la empresa, es menester hacerla dinámica y realmente palpable. Sólo así se beneficia la organización de este importante elemento del capital humano.

Además, para tener ventaja competitiva una organización debe identificar, desarrollar y soltar el potencial de sus empleados (Meyers et al., 2020; Biech, 2018). Al analizar que es el talento y que significa la ventaja competitiva, se encuentra la razón fundamental por la cual las empresas crean los programas para potenciar al capital humano, porque el desarrollo del talento y el alto desempeño de un equipo o una empresa, van de la mano (Meyers et al., 2020; Mattone, 2012). Se debe tomar las mejores prácticas para acompañar a la gente creando estructuras armónicas, principios y controles, buscando el desarrollo de la gente, centrándose en el presente y el futuro (Ramírez et. al, 2019). Aquí es entendible una vinculación implícita entre el talento y el mejoramiento de su desempeño gracias a los programas de desarrollo,

y a su vez, cómo la organización acompaña este desarrollo mediante estructuras de control y evaluación heurística.

Cabe destacar, que los programas de desarrollo deben contemplar el contexto en el cual está el tema del talento e igualmente observar y dirigir el proceso de implementación de su diseño y la medición de la efectividad de esa implementación (Gallardo et al., 2020). El conocimiento del contexto del talento concierne todo lo que este tema abarca globalmente y lo que sus implicaciones significan a nivel organizacional, incluido su revisión y evaluación, y si es necesario, mejorarlo para el dirigir exitoso y medible de todas sus etapas. Al respecto Hitt et al., (2017) explican que un negocio hábil captura inteligencia, transformándola en conocimiento útil, la difunde rápidamente y alcanza competitividad estratégica; se desarrolla y adquiere conocimiento con programas de desarrollo, contrata empleados educados y experimentados, integrándolo a la empresa para crear capacidades aplicables, ganando así ventaja competitiva, porque la inteligencia y el conocimiento producen mejoramientos y métodos nuevos de acción en la dinámica de los negocios.

De tal manera que la estrecha relación entre la obtención de ventaja competitiva, los programas de desarrollo y el talento humano, permiten potenciar la consecución de los objetivos de la empresa, ya que se optimizan los procesos dado que el conocimiento obtenido en los entrenamientos por el empleado altamente capaz es integral. Esta cadena une el capital humano a las estrategias de objetivos claves de la organización (Phillips y Phillips, 2015). Por lo tanto, es importante

que los profesionales del capital humano deben conocer qué estrategia lleva la empresa y cómo el talento humano influye en esas estrategias. En vista a que el buen manejo del talento humano es imprescindible para el éxito de la empresa, y es parte de su implementación estratégica, por lo cual es clave para conseguir la ventaja competitiva (Zyablova, 2021; Saavedra, 2017). Para saber cómo el talento humano puede influir positivamente en la estrategia empresarial, es menester que el departamento de Recursos Humanos tenga un plan no tan sólo de desarrollo, sino un plan ejecutivo integral de conocimiento del contexto (Abbas y Cross, 2018) que sea inclusivo y que fluya en todos los niveles de la organización, lo cual significa emprender un cambio hacia una cultura que valore el talento (Acevedo, 2020; Sadrei y Yon, 2019) y saque provecho eficaz de sus habilidades.

En este orden de ideas, los programas de desarrollo deben incluir un buen soporte motivacional ya que es el impulso para iniciar y mantener conductas orientadas al logro de los objetivos, es decir, teniendo empleados clave altamente motivados, se tendrá a una fuerza laboral que ayudará al éxito del negocio (Willyerd y Mistick, 2016; Janson, 2015). Sin embargo, a la vez que la motivación juega un papel fundamental en este fenómeno, es importante examinar el ambiente y la cultura en la que el talento se desenvuelve: si existe negligencia, desinterés o desconocimiento en el valor y el potencial de un individuo altamente excepcional, se pierde la motivación y el aprovechamiento.

Es interesante analizar que las funciones de desarrollo del talento están para servir a la

organización, son para generar impacto, que se aprenda, que se use el conocimiento y que arroje beneficio real a la empresa (Castellanos, 2017). El conocimiento creado o adquirido por el talento humano es para compartirlo organizacionalmente, así entonces, es necesario transferirlo, ubicarlo y aplicarlo apropiadamente para generar innovación y creatividad, nuevas metodologías o hacer cambios ágiles, las cuales energizan y modernizan las organizaciones.

Pero es necesario hacer más, no tan sólo entrenar y capacitar al talento, sino que es también fundamental utilizarlo efectivamente para ayudar a la consecución de los objetivos. Por otra parte, esa visión arcaica, perjudicial y limitante, carente de fundamento y poca práctica en el cual el talento es el que por sí mismo debe buscar que los jefes, gerentes y líderes lo entrenen en mentorías o sesiones de coaching, debe ser erradicada y replanteada prontamente, ya que la dirección del talento es un acompañamiento para su mejoramiento, el rol del desarrollo no debe dejarse sólo al individuo y sus iniciativas (Abbas y Cross, 2018).

CONCLUSIONES

Se analizó que el talento humano se relaciona con la ventaja competitiva, ambas posicionadas como variables. Por ello, la contrastación teórica reveló una coherente y firme relación entre el talento humano y la ventaja competitiva; en otras palabras, no hay ventaja competitiva si no se aprovecha estratégicamente el talento. El aprovechamiento estratégico del talento significa que los programas de desarrollo alineados a la

estrategia, objetivos y metas organizacionales, deben tener una visión completa del contexto del talento para que este sea utilizado eficazmente, y con el conocimiento de este potencial por parte gerentes y líderes en toda la organización, más una cultura de valor, se impulse la ventaja competitiva.

Para finalizar, es interesante proponer a futuro otros estudios tomando como base el presente, como un desafío desde el enfoque cualitativo, como lo sería el contrato social y su utilidad para potenciar al talento, además de cómo motivar eficazmente a individuos de alto potencial.

REFERENCIAS

- Abbas, U.I., y Croos, O.D. (2018). Talent management and its effect on the competitive advantage in organizations. <https://www.ijramr.com/sites/default/files/issues-pdf/2343.pdf>
- Acevedo, J. (2020). Los humanos no somos sillas: gestión del talento humano. Editorial Monee. Illinois, USA
- Berger, L., y Berger, D. (2017). Talent management handbook. Editorial McGraw-Hill. New York, USA.
- Biech, E. (2018). Foundations of talent development: Launching, leveraging, and leading your organization's TD effort. ATD Press. Alexandria, Virginia, E.U.A
- Bostjancic E. y Slana, Z. (2018). The role of talent management comparing medium-sized and large companies: mayor challenges in attracting and retaining talented employees. Doi: <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.01750>
- Bushnell, N., y Stone, G. (2014). Encontrar al nuevo Steve Jobs: Cómo gestionar el talento creativo para una empresa. Editorial Urano. Barcelona, España.
- Castañeda, I. (2020). Modelo de gestión del conocimiento basado en talento humano. Editorial Monee. Bogotá, Colombia.

- Castellanos, R. (2017). Camino a la excelencia, formación y retención del talento empresarial. Editorial independiente. La Habana, Cuba.
- Coral, D. (2016). Guía para hacer una revisión bibliográfica. Revista Laboratorio de pensamiento y lenguajes. <https://lpl.unbosque.edu.co/wp-content/uploads/09-Guia-Revisio%CC%81n-bibliografica.pdf>
- De La Calle-Duran, M.C., Fernández-Alles, M.L., y Valle-Cabrera, R. (2021). Talent identification and location: a configurational approach to talent pools. Doi: <http://dx.doi.org/10.3926/ic.1440>
- Gamble, J., Peteraf, M.A., y Thompson, A.A. (2019). Essentials of strategic management: the quest for competitive advantage. Editorial McGraw-Hill Education. New York, USA
- Gallardo, G.E., Thunninssen, M., y Scullion, H. (2020). Talent management: context matters. Doi: <https://doi.org/10.1080/09585192.2019.1642645>
- González, J. (2018). Efectos de las prácticas de responsabilidad social y medioambiental corporativas en la atracción y retención del talento. <https://eprints.ucm.es/id/eprint/46146/>
- Goldsmith, M., y Carter, L. (2010). Best practices in talent management. San Francisco, USA, Pfeiffer.
- Heckman, R.J. (2019). The talent manifesto: how disrupting people strategies maximizes business results. Editorial McGraw-Hill. New York, USA
- Hitt, A., Ireland, D., y Hoskinsson, R. (2017). Strategic management: competitiveness & globalization: concepts. Cengage Learning. Boston, USA
- Hongal, P. y Kinange, U. (2020). A Study on Talent Management and its Impact on Organization Performance - An Empirical Review. https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3559991
- Janson, K. (2015). Demystifying Talent Management: Unleash People's Potential to Deliver Superior Results. Editorial Maven House. New York, USA
- Jooss, S. (2018). Global talent management: the identification process of pivotal talent in multinational hotel corporations. Doi: <https://doi.org/10.21427/D7NT8D>
- King, A. (2018). Considerando al talento en la gestión del talento. <http://etheses.lse.ac.uk/id/eprint/3831>
- King, K., y Vaiman, V. (2020). Enabling effective talent management through a macro-contingent approach: a framework for research and practice. Doi: <https://doi.org/10.1016/j.brq.2019.04.005>
- Machado, C. (2017). Competencies and Global Talent Management. Editorial Springer International Publishing AG. Cham, Switzerland
- Machado, M.V. (2017). Aplicación del método hermenéutico: una mirada al horizonte.: <https://redsocial.rededuca.net/aplicacion-del-metodo-hermeneutico>
- Mattone, John. (2012). Talent leadership: a proven method for identifying and developing high potential employees. Editorial Amacon. California, USA
- Meyers, M.C., Woerkom, M., Paauwe, J., y Dries, N. (2020). HR manager's talent philosophies: prevalence and relationship with perceived talent management practices. Doi: <https://doi.org/10.1080/09585192.2019.1579747>
- Lawler, E. (2017). Reinventing talent management. Editorial Berrett-Koehler Publishers Inc. Oakland, CA., USA.
- Oakes, K., y Galagan P. (2011). Executive Guide to Integrated Talent Management. Editorial ASTD Press Massachusetts, USA.
- Orlando, B., Tortora, D., Riso, T., Di Gregorio., A., y Del Giudice. M. (2021). Entrepreneurial intentions and high-status seeking in career expectations: a portrait of talents in emerging countries. Doi: <https://doi.org/10.1080/09585192.2021.1875495>
- Phillips, J., y Phillips, P. (2015). High impact human Capital Strategy: Addressing the 12 Mayor Challenges Today's organizations face. Editorial Amacom. New York, USA.

- Ramírez, R., Espindola, C.A., Ruíz, G.I. y Hugueth, A.M. (2019). Gestión del talento humano: análisis desde el enfoque estratégico. Doi: <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-07642019000600167>
- Sadrei, B., y Yon, H.W. (2019). What is talent and how does talent management help the organization? https://www.researchgate.net/publication/337914006_What_is_talent_and_how_does_talent_management_help_the_organization
- Silamani J. G. Adolf. (2015). Utilidad y tipos de revisión de literatura. Doi: <https://dx.doi.org/10.4321/S1988-348X2015000200002>
- Schieman, W. (2009). Reinventing talent management: how to maximize performance in the new marketplace. Editorial Wiley & Sons Inc. New York, USA.
- Tancara, Q. (1993). La investigación documental. http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0040-29151993000100008&lng=es&tlng=es. Consulta: 01/10/2022
- Thunninssen, M. (2016). Talent management: for what, how and how well? An empirical exploration of talent management in practice. Doi: <https://doi.org/10.1108/ER-08-2015-0159>
- Ulrich, D., Kryscynski, D., Brockbank, W. y Ulrich, M. (2017). Victory through Organization. Editorial McGraw-Hill. New York, USA.
- Uriarte, J. (2020). Investigación Documental. Características.co. <https://www.caracteristicas.co/investigacion-documental/#ixzz6wyJTsmz>
- Willyerd, K. y Mistick, B. (2016). Stretch. Hoboken, New Jersey, USA.: John Wiley y Sons, Inc.
- Zyablova, D.A. (2021). The importance of a talent management system the strategic development in the organizations. Doi: <https://doi.org/10.17747/2311-7184-2021-6-174-176>