

**Aprovechamiento estratégico del talento humano como ventaja competitiva:  
desafíos y perspectivas**

**Strategic use of human talent as a competitive advantage:  
challenges and perspectives**

**Luis C. Carrera-Bonilla\***

**Correo:** luiscc\_b@yahoo.com

**ORCID:** <https://orcid.org/0000-0002-8618-8600>

Universidad del Istmo. Panamá

**DOI:** <https://zenodo.org/records/10909159>

**Resumen**

El objetivo de la investigación es analizar el aprovechamiento estratégico del talento humano como ventaja competitiva, sus desafíos y perspectivas, usando la modalidad revisión teórica bibliográfica, metodología documental hermenéutica. Dos variables se relacionan para el objetivo: aprovechamiento estratégico del talento humano y ventaja competitiva; junto al conocimiento de este potencial por gerentes y líderes, y los programas de desarrollo. La contrastación teórica revela asociación coherente y sólida: si hay conocimiento y aprovechamiento estratégico de individuos con excelentes habilidades, se obtiene ventaja competitiva.

**Palabras clave:** aprovechamiento estratégico, talento humano, ventaja competitiva

**Abstract**

The objective of the research is to analyze the strategic use of human talent as a competitive advantage, its challenges and perspectives, using the theoretical and bibliographic review modality, hermeneutical documentary methodology. Two variables are related to the objective: strategic use of human talent and competitive advantage; together with the knowledge of this potential by managers and leaders, and the development programs. Theoretical contrast reveals a coherent and solid association: if there is knowledge and strategic use of individuals with excellent skills, a competitive advantage is obtained.

**Keywords:** strategic leverage, human talent, competitive advantage

---

\*Ingeniero en Sistemas Informáticos. Postgrado en Alta Gerencia. Postgrado en Docencia Superior. Universidad del Istmo Panamá.



## **Introducción**

El talento humano es el segundo desafío global más importante. Los ejecutivos asiáticos lo posicionan número uno, por delante del crecimiento empresarial, es la fuente de éxito más importante: atraer, mantener, motivar y retener los conocimientos, las habilidades y la capacidad creativa de los empleados, (Cabral, 2018; Phillips y Phillips, 2015). Por su pertinencia, relevancia y vigencia actual es imperante y crucial el aprovechamiento eficiente del mismo: es una inquietud crítica de las organizaciones a nivel mundial.

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).

La gran relevancia del tema deriva de la economía del conocimiento, que es la economía del talento, dominada por organizaciones con trabajadores de alto y gran potencial: más de la mitad de las cincuenta principales empresas se basan en la dirección de trabajadores excepcionales, y tres de las cuatro más importantes son Apple, Microsoft y Google. Esta economía basada en el conocimiento, con trabajadores altamente capaces y excepcionales, es en donde realmente brilla el valor del capital humano (Phillips y Phillips, 2015). En un mundo cambiante y en plena era del post-conocimiento, con la cuarta globalización en la que se exporta o importa talento y conocimiento desde todas las partes del globo terráqueo (Ehlers, 2020; Levinson, 2020), 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 predictabilidad de los mercados es incierto por la velocidad en que se suscitan los acontecimientos.

Esta velocidad de cambios propios de la automatización y la tecnología en la economía del conocimiento, es el ambiente VUCA: volatilidad, incertidumbre, complejidad, ambigüedad (por sus siglas en inglés volatility, uncertainty, complexity, ambiguity), lo cual provoca que igualmente han de cambiar los modelos de adquisición, desarrollo y gestión del talento (Valderrama, 2018). De tal forma que los antiguos modelos de dirección del siglo XX como el taylorismo, fordismo, barnardismo han quedado incompletos, de tal manera que los cambios en la fuerza laboral, nuevas habilidades, el desarrollo tecnológico, la necesidad de las organizaciones de ser más ágiles, indican que los anteriores modelos de aprendizaje y desarrollo del talento están anticuados y ya no son suficientes (Heckman, 2019; Lawler, 2017).

El entorno globalizado y disruptivo en el que se manejan los negocios, impulsa la importancia del estudio en analizar la relación del aprovechamiento estratégico 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 otra parte, en el conglomerado de negocios existen serias inconsistencias al momento de diseñar formas de buscar y desarrollar al talento: 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), no se prevee la pronta retención, utilización y búsqueda de su compromiso, y se desaprovecha de toda la capacidad que este 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 hoy en día en un escenario altamente competitivo, es un suicidio: marca el éxito o el fracaso de los negocios (Hongal y Kinange, 2020; Lawler, 2017). Además, dado que los programas de desarrollo implican una sustancial inversión monetaria, estos altos gastos económicos que se desglosan para capacitación producen un pobre retorno de la inversión o serias pérdidas económicas (Heckman, 2019; Biech, 2018; Castellanos, 2017).

Perder a un individuo clave con excelentes habilidades en un conglomerado de negocios ávido por encontrarlos y contratarlos, es perder un activo: al irse estos colaboradores estrella, se pierde un gran capital humano y se permite que empresas competidoras los contraten en un robo y fuga de conocimiento, pérdida de innovación y de talento (Hitt *et al.*, 2017).

La sección encargada de gestionar el capital humano, encargada de la dirección y diseño de programas de desarrollo, dirige sus metas de talento alineados a las metas organizacionales para coadyuvar con el éxito de la organización, por ello no debiera haber la desconexión de los mismos con los objetivos organizacionales (Abbas y Cross, 2018; Biech, 2018). Existen elementos de contexto organizacional a considerarse que pudiesen desconectar o desviar el éxito de los programas de desarrollo, como la apatía o ignorancia de gerentes y líderes hacia la importancia del talento (Janson, 2015; Phillips y Phillips, 2015; Bushnell y Stone, 2014).

Este punto es importante, ya que los desconocimientos del contexto provocan desmotivación e insatisfacción, un pobre desempeño y falta de compromiso del talento (Heckman, 2019; Cabral, 2017), desembocando entonces en dualidad de trabajos con empresas competidoras, disminución del desempeño o líneas de sucesión con escasa reserva de líderes, sin individuos hábiles y capaces generadores del cambio, entre otras fallas. Por ello la pregunta que guía el objetivo de este estudio: ¿En qué medida se puede proponer el aprovechamiento estratégico del talento humano para la ventaja competitiva analizando sus desafíos y perspectivas?

El estudio busca analizar cómo es posible aprovechar estratégicamente el potencial del talento humano para la ventaja competitiva, y cómo enfrentar sus desafíos y perspectivas. Se determinará la conexión existente entre dos variables: la primera variable es el aprovechamiento estratégico del talento humano desde el ámbito en que interactúa con el conocimiento de su potencial por parte de gerentes y líderes; la segunda variable ventaja competitiva, se examina en su relación con los programas de desarrollo de talento. La relación entre ambas dimensiones según el estado del arte actual marca un distanciamiento contraproducente entre ambas. Esta brecha cuya magnitud debilita la estrategia organizacional, es consecuencia de una devaluación de las personas consideradas talento o de las habilidades que los caracterizan a ellos como talentos (Machado, 2017).

En virtud de todo lo anterior, este trabajo de investigación tiene como objetivo analizar el aprovechamiento estratégico del talento humano para la ventaja competitiva, sus desafíos y perspectivas. Para ello, se recurre a una revisión bibliográfica, siguiendo una metodología documental hermenéutica, atendiendo a los postulados de Silamani (2015), Coral (2016), Tancara (1993), Uriarte (2020), Gadamer (1993) y Machado (2017). Esta revisión documental permitirá 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.

### **El aprovechamiento estratégico del talento humano y conocimiento del potencial del talento**

Estrategia es un integrado y coordinado conjunto de compromisos y acciones designados para explotar las principales competencias y ganar ventaja competitiva (Hitt *et al.*, 2017). La organizaciones con conocimiento claro sobre todo lo que implica el trabajador clave, altamente capacitado y su dirección, propagan este conocimiento en todos los niveles de la organización, así las estrategias para aprovechar las excelentes habilidades de un trabajador excepcional se hacen efectivas; por tal razón están a la expectativa de dirigir individuos talentosos desde un enfoque estratégico (Ramírez *et al.*, 2019; Heckman, 2019). Entonces,

informar del conocimiento exacto respecto a individuos clave por sus desempeños muy encima del promedio 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.

Si hay flujo continuo de información pertinente en todas las secciones del negocio, no habrá desconocimiento de cómo aprovechar de una manera óptima al trabajador de alto potencial. Así mismo, Hongal y Kinange (2020), indican que si la organización implementa estrategias para la dirección del talento humano 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: estrategias de dirección eficaces, generan mayor compromiso y mejor desempeño en la organización.

El talento humano en las organizaciones es un tipo especial de persona, ya que no toda persona es un talento: son individuos que no abundan, tienen habilidades excepcionales muy por encima del promedio y son considerados de alto valor y gran potencial; son del 3% al 5% de la fuerza laboral de una organización (Zyablova, 2021; Chiavenato, 2020; Heckman, 2019; Sparrow, 2019; Bostjancic y Slana, 2018; Berger y Berger, 2017; Greene, 2017; Sparrow y Makran, 2015) y que al ser dirigidos con eficacia y eficiencia, permiten ayudar a alcanzar los objetivos organizacionales. El individuo talento posee habilidades y conocimientos que demuestran ser fundamentales para el éxito de muchas industrias en el mundo competitivo del nuevo siglo (Sadraei y Yon, 2019; Hitt *et al.*, 2017). Siguiendo este orden de ideas, con respecto al capital humano, se indica que es el conjunto de trabajadores que conforman la organización y sus conocimientos, experiencias, habilidades, sentimientos, actitudes, motivaciones y valores (Cuesta, 2019). Dentro del capital humano se encuentra el talento, y la suma del talento y el contexto (liderazgo, cultura, arquitectura) son los dos componentes que conforman el capital humano (Chiavenato, 2020). De tal manera, que siendo así según los autores, que el talento es parte inherente y fundamental del capital humano, la investigación se supedita al uso del término talento indistintivamente del término talento humano, al sobreentenderse su referencia al carácter intrínseco con el capital humano de una organización o negocio.

La forma en que una organización reconoce y aprecia el talento humano 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 humano 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). Si el individuo con talento excepcional, aquél cuyas habilidades, conocimientos y desempeño está muy por encima del

promedio no se utiliza eficazmente y estratégicamente, se pierde su potencial; por ello, si por alguna razón este deja de aprovecharse por la organización, implícitamente indica que no existe apreciación ni reconocimiento a sus habilidades y competencias.

Según Phillips y Phillips (2015) indican, que muchos negocios no abordan problemas críticos de dirección y ejecutan malos manejos empleando ineffectivamente las capacidades del talento. Este individuo de excelentes habilidades no desempeña todo su potencial, y brechas de liderazgo y roles críticos existen debido a desarrollos de competencias de liderazgo con fallas de diseño e ineffectivos planes de acción.

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). 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 (Sadraei 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).

Si el departamento que gestiona al capital humano ha hecho un buen estudio y análisis, permite identificar dónde el talento humano excepcional tiene el mejor potencial y un impacto realmente estratégico (Heckman, 2019; Schieman, 2009). Por ello, la reubicación de un individuo de excelentes habilidades por encima del promedio no debe ser realizada al azar, amerita de un estudio concienzudo y funcional que implique utilizar al individuo talento correctamente clasificado, en el lugar preciso y momento adecuado. Sólo así su aprovechamiento rendirá los frutos esperados en cuanto a la obtención de los objetivos organizacionales.

El contexto global de gestión del talento adolece de fallas que radican en la falta de un estudio profundo de todo un engranaje complejo en el que fluye su efectividad dentro de cada organización. Por ello, el capital humano y el talento a menudo es percibido que no está siendo administrado o manejado apropiadamente en las organizaciones (Machado, 2017; Lawler, 2017; Phillips y Phillips, 2015; Bushnell y Stone, 2014; Mattone, 2012). Esta percepción de manejo inadecuado es casi imperceptible y difícil de medir en los activos intangibles como el capital intelectual y cuando el negocio aparentemente marcha bien. Pero en el transcurso del tiempo van denotándose serias inconsistencias: la falta de una línea de sucesión con individuos capaces, fugas de

talento, incremento de complejidad innecesaria en los procesos, falta de agilidad para adaptarse a constantes cambios del macroentorno, o visos de obsolescencia en aspectos estructurales y dinámicos del negocio.

Las organizaciones dependen de sus recursos de talento, y para entender y apreciar mejor este recurso y colocarlos efectivamente, tienen que tener un claro entendimiento operacional de qué es el talento y acerca de cómo puede este ser adquirido, desarrollado, retenido y utilizado (Machado, 2017). Al llegar al entendimiento claro y total de la magnitud crítica de este activo, es cuando sale a la luz que la utilización de un individuo con excelentes habilidades es en donde reside y genera el fruto del verdadero impacto de todo un proceso y esfuerzo realizado para su aprovechamiento estratégico.

La responsabilidad de dirigir efectivamente al trabajador de gran potencial, también es responsabilidad del equipo ejecutivo completo y no sólo en el líder o gerente de capital humano recae la responsabilidad de la dirección del talento (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). Este conocimiento respecto al talento no es sólo propiedad de la sección que dirige el capital humano ni debe de trabajarla aisladamente: la sección que gestiona al capital humano debe compartir y propagar este conocimiento a los gerentes y líderes en toda la organización a través de canales de información tanto físicos como virtuales.

Desde el más alto ejecutivo hacia abajo, tanto vertical como horizontalmente, 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 aprovechamiento del trabajador excepcional debe ser sistémico: la responsabilidad del éxito con respecto al potencial del talento estará repartida en todas las secciones y niveles de la organización.

Saber motivar adecuadamente evitará que trabajadores de gran potencial deserten a empresas competidoras. 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; Thunninssen, 2016), además, según 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.

El resultado de la ignorancia de la gente que compone la empresa, conduce a un desperdicio del ingenio y el valor de la gente y consecuentemente a la desmotivación y abandono del talento de la empresa (Castañeda, 2020; Heckman, 2019; Thunninssen, 2016). La falla por desconocimiento en valorar y ayudar a los empleados a desarrollarse y sentirse satisfechos, asociados a una pobre dirección, es una forma de perder el talento y la gente. Hay individuos con excelentes capacidades que proceden de empresas donde su talento se desperdiciaba por completo: a todos se los llevaron otras empresas que vieron todo su potencial (Bushnell y Stone, 2014).

El desconocimiento de la gente y sus características por empresas y más aún por líderes directos, unido a una falta de valor y efectivo reconocimiento, lleva a la percepción de injusticia y resentimiento, a sentimientos de devaluación, pérdida de auto estima, lo cual puede resultar en la pérdida de gente clave y habilidades (Castañeda, 2020; Machado, 2017). La falta de valor, injusticia, desconocimiento por parte de líderes, insatisfacción, autoestima lastimada, son palabras y sentimientos fuertes inherentes al ser humano que terminan con la alegría del desempeño. Además, trabajos con las cuales el talento no se identifica, políticas de sutil discriminación, status quo y tradiciones extemporáneas, unido al cinismo o indiferencia tanto de jefes y líderes como de la organización como un todo, dan al traste con cualquier intento de aprovechamiento estratégico de individuos claves o críticos para la organización.

Hay altos dirigentes sin enfoque en la dirección del talento. Sin el conocimiento necesario para dirigir el talento bien, desarrollar a sus sucesores es un concepto difícil de tratar. Pueden no comprometerse en buenas prácticas de dirección de talento por razones personales, así como por falta de conocimiento (Castañeda, 2020; Timms, 2018; Thunninssen, 2016; Mattone, 2012). Esto trae la carencia de una habilidad sumamente importante que debe tener un gerente o un líder: preparar al talento para la línea de sucesión. Conlleva a la falta de gente preparada para ocupar puestos prontamente y en el futuro. Ante este desafío, la empresa inteligente procura tener un reservorio de gente brillante y con aptitudes excepcionales, bien entrenadas y como agentes de cambio en estos tiempos de incertidumbre (Zyablova, 2021) que sirvan prontamente como reemplazos del liderazgo actual en el momento oportuno.

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.

Se reconoce la existencia de una relación entre el aprovechamiento estratégico del talento y el conocimiento de su potencial por parte de líderes y gerentes. Si existe el conocimiento de la importancia para la organización de un individuo brillante y excepcional por parte de los líderes y gerentes, junto con normativas que los hagan responsables de la ejecutoria eficaz de desarrollo y utilización, su aprovechamiento entonces será realmente efectivo. En cambio, si no existe este conocimiento y, aunado a la falta de una cultura organizacional para la valorización del talento, este capital intelectual y el individuo se pierde al dejar de utilizarse eficazmente para los fines estratégicos de la empresa en cualquiera de las secciones del negocio.

### **La ventaja competitiva y su interacción con los programas de desarrollo de talento**

El talento humano es el más crítico recurso para el éxito en una organización porque es la mayor fuente de ventaja competitiva (De La Calle-Durán *et al.*, 2021; Gallardo, *et al.*, 2020; Ramírez, *et al.*, 2019; González, 2018; Phillips y Phillips, 2015). Según Machado (2017) indica, el talento son atributos, habilidades, competencias, capacidades y potencialidades; incluye habilidades sociales y relacionales, así mismo como conocimientos operativos específicos de la empresa que el individuo conoce. Es identificado interna y externamente por otras organizaciones, es considerado de suficiente valor e importancia para ser reclutado, seleccionado, desarrollado, retenido y utilizado por la organización para el logro de objetivos actuales y futuros.

El individuo talentoso puede ser encontrado en cualquier sección del negocio: no importa que posición ocupe y si pertenece o no a posiciones ejecutivas (De La Calle-Durán *et al.*, 2021; Sparrow, 2019; Janson, 2015). Así entonces, en ocasiones se observa que los que están en posiciones críticas no son quienes tienen las mejores habilidades y conocimientos y, los de talento superior o alto potencial no son quienes están en posiciones clave (Phillips y Phillips, 2015).

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, “La ventaja competitiva se determina aprovechando la especialización, optimizando los costos de información, integrando complementariedades, haciendo que el todo de la organización sea mayor que la suma de las partes y utilizando la organización para crear y aprovechar el talento” (Ulrich *et al.*, 2017, p.62). Igualmente, Biech (2018), indica 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.

Entonces, la ventaja competitiva es el resultado de un plan sistémico en el cual se implica el talento y la organización de una forma holística, eficaz y conducentemente dirigida por los líderes, y que lleva a los logros organizacionales. Esto lleva a especificar que, dentro del capital humano, un individuo con talento excepcional, por sí solo y trabajando aisladamente, no es quien lograr alcanzar las metas del negocio: la organización debe enlazar los conocimientos y habilidades del individuo excepcional con los otros elementos que conforman el engranaje dinámico para así potenciar la consecución de los objetivos y planes estratégicos. Así entonces, se deduce tácitamente que la ventaja competitiva es inherente al capital humano y al talento.

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 status 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.

El alto desempeño indica rendimiento superior, lo cual permite la innovación y las nuevas ideas, el ingenio y la creatividad, que son características de un individuo con talento por encima del normal (Phillips y Phillips, 2012). Existe una implicación relevante entre el desarrollo del talento y la obtención de la ventaja competitiva porque los programas de desarrollo de talento aseguran que los empleados ganen conocimiento y habilidades para mejorar su desempeño así las organizaciones puedan llegar alcanzar sus objetivos estratégicos (King y Vaiman, 2020; Biech, 2018, Berger y Berger, 2017). También es conducente agregar que los programas de desarrollo de talento hacen que el personal adquiera nuevos aprendizajes, aptitudes, destrezas y formas de pensamiento que potencian su desarrollo en la empresa (Meyers *et al.*, 2020; Ramírez *et al.*, 2018).

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.

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 potenciarla consecución de los objetivos de la empresa: 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).

Esta serie bien definida de elementos son las que llevan a la obtención de la ventaja competitiva: el capital humano, su desarrollo, las metas organizacionales y la estrategia para su consecución. El talento es acerca de la supervivencia: ejecutivos, gerentes de línea y profesionales apoyan fuertemente que comprometer y retener al talento es una iniciativa central en los negocios (Oakes y Galagan, 2011). Sin embargo, en estos últimos autores, se observa la falta de la palabra “utilizar”, que si bien es cierto retener es importante, pero esto no implica su uso eficaz, ya que se puede retener con aumento de salario en un puesto en donde no se explote su potencial, o se puede tratar de retener con compensaciones extrínsecas o intrínsecas que no significan satisfacción para el talento. La cadena de acontecimientos realmente efectiva para el aprovechamiento del talento sería reclutar, seleccionar, desarrollar, retener y utilizar (Machado, 2017).

Los profesionales del capital humano deben conocer qué estrategia lleva la empresa y como el talento humano influye en esas estrategias: 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 que gestiona al capital humano 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 que saque provecho eficaz de sus habilidades.

Los programas de desarrollo deben incluir un buen soporte motivacional que es el impulso para iniciar y mantener conductas orientadas al logro de los objetivos: 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.

No lejos de los valores, misión y visión, cultura, se debe tener en cuenta que existen subculturas dentro de grandes organizaciones que van en sutil contraposición con la cultura predominante y los lineamientos generales de la empresa (Cusot y Palacios, 2020; Melián, 2017), son subculturas con status quo obsoletos y perjudiciales que subsisten reservadamente o no se dejan percibir al menos se efectúe un análisis profundo de ellas. Es necesario buscar y eliminar vestigios de subculturas organizacionales donde el desdén, el poco

importa, la improvisación y el desconocimiento de la importancia de individuos con habilidades excepcionales, los desaprovechan y provocando la pérdida de este elemento vital de los negocios.

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). Si los que desarrollan al talento terminan esa declaración en “para asegurar que los empleados ganen conocimiento y habilidades”, entonces, ¡ellos están haciendo sólo la mitad de su trabajo! (Heckman, 2019; Biech, 2018). 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, lo cual sería como hacer un zapato y no ponerle suelas, no sería funcional. Es fundamental utilizarlo efectivamente para ayudar a la consecución de los objetivos. Por otra parte, esa visión arcaica, perjudicial y limitante, carente de fundamento y poco 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: 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).

### **Discusión e interpretación**

Luego de analizar los constructos teóricos relativos a las variables que guían la investigación, aprovechamiento estratégico del talento humano y ventaja competitiva, cada una desde sus respectivas dimensiones: conocimiento del potencial del talento por parte de gerentes y líderes y 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.

Ambas variables tienen una relación directa y evidente al analizar los constructos teóricos: si el talento humano se dirige desde un enfoque estratégico (Hongal y Kinange, 2020; Heckman, 2019; Ramírez *et al.*, 2019; Hitt, *et al.*, 2017), 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), lo cual en efecto indican los autores, 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 aprovechamiento estratégico del talento humano y la ventaja competitiva.

Esta relación es palpable porque el aprovechamiento estratégico del talento es realmente estratégico cuando en una cultura de valor el individuo clasificado como de alto desempeño y excelentes habilidades es diligentemente utilizado en el lugar y el momento apropiado para ayudar a lograr los objetivos organizacionales, potenciando así la ventaja competitiva. Los conectores que relacionan firmemente ambas variables son utilizar al talento y crear una cultura de valor.

De manera similar, para la primera variable dimensionada, se observa lo siguiente: 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; Sadraey 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).

El impacto estratégico y alcanzar los objetivos estratégicos, están dentro de un mismo axioma con equivalencia intrínseca, ya que en el estudio se menciona del impacto estratégico en la organización, lo cual implícitamente significa lograr los objetivos estratégicos (Biech, 2018). Además, en esta interrelación coherente y estable, se analiza que para ambas dimensiones es común las habilidades ganadas en programas de desarrollo por los talentos para ser utilizados, ya que estratégicamente este tipo de individuos de alto potencial entrenados, ayudan a generar ventaja competitiva: son parte de la sumatoria del todo que genera impacto positivo a la organización.

Por otra parte, se observa 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 que el desarrollo del talento y el buen desempeño van de la mano (Zyablova, 2021; Meyers *et al.*,

2020; Ramírez et al, 2019; Mattone, 2012). Estas dos afirmaciones son un contraste; sin embargo, la última declaración proporciona una respuesta inmediata a esta disparidad: cómo la dirección del capital humano y su desarrollo bien concebido y ejecutado puede hacer la diferencia entre una estrategia de negocios que florece y aquellas que languidecen (Heckman, 2019).

Los entrenamientos deben ser conducidos eficientemente a través de prácticas que no solo entrenen a los individuos de gran potencial, sino que igualmente contemplan 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 y que los gerentes y líderes deben entender y acoger en la gestión del talento, un elemento vital de la cultura organizacional (Sadraei y Yon, 2019; Acevedo, 2020; Biech, 2018; Joos, 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).

La asociación entre el aprovechamiento estratégico del talento humano y la ventaja competitiva, estriba en que se relacionan, primeramente, por medio del pleno conocimiento y firme apoyo a su importancia e impacto en la organización por parte de los líderes y gerentes, y segundo, que es considerada una iniciativa central y elemento vital en ambas dimensiones. Este entendimiento debe fluir en todos los niveles de la organización, tanto vertical como horizontalmente, es un saber que debe ser compartido tanto por el departamento de RH como por los ejecutivos, gerentes y líderes en todas las secciones y niveles de la organización. 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; Thunninsen, 2016), sin embargo, compartir este conocimiento falla por la desmotivación, la ignorancia de la gente y líderes; produce desperdicio, abandono, sentimiento de injusticia y devaluación personal (Heckman, 2019; Machado, 2017; Thunninsen, 2016; Bushnell y Stone, 2014).

Así mismo, la teoría examinada 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 motivar a un individuo clave para su eficaz desempeño y aprovechamiento estratégico, en consecuencia 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 ello, 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, y consecuentemente actuar en todos los pasos diseñados y mencionados: 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. 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, porque en este caso, otro elemento del problema complejo saldría a flote: el contrato psicológico (Ramírez *et al.*, 2019; King, 2018; Thunninsen, 2016). Ambos, tanto el talento como la empresa esperan recibir beneficios en un *quit pro quo* mutuo de apoyo y ventaja positiva. 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; Thunninsen, 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 estratégicamente 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).

## **Conclusiones**

Se analizó efectivamente en qué medida el aprovechamiento estratégico del talento humano se relaciona con la ventaja competitiva, ambas posicionadas como variables, cumpliéndose así con el objetivo. Cada una de las variables se examinó junto a un aspecto extraído del contexto de este escenario complejo, que para razones del estudio se llamaron dimensiones. Este análisis empírico individual de cada variable, consistió en un examen hermenéutico concienzudo de los constructos bibliográficos. Luego del análisis individual de cada variable dimensionada, se efectuó la comparación asociativa entre ambas.

La contrastación teórica reveló una coherente y firme relación entre el aprovechamiento estratégico del 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.

Este constructo lleva a entender que uno de los desafíos a afrontar, es el diseñar correctos programas de selección, desarrollo y compromiso del individuo talento, ya que es necesario saber cuáles son sus características más marcadas según la cuales se pueda detectar que se está enfrente de un individuo excepcional que debe ser aprovechado.

Otro desafío a enfrentar es cómo agilizar los cambios necesarios para producir ese enlace robusto entre la organización y la estrategia para el talento que potencie la consecución de los objetivos empresariales. Esto

amerita enfrentar la resistencia al cambio, a innovar para crear las normas y estructuras nuevas más eficaces que se acoplen a los nuevos paradigmas aquí señalados. Otro desafío que emerge del presente estudio es que las empresas deben afrontar y aplicar eficientemente las teorías referentes a potenciar la motivación en los individuos talentos, para hacer los ajustes necesarios y sostener ese entusiasmo en el transcurso del ciclo del talento.

Así mismo, las organizaciones deben afrontar el desafío en reconocer de que existen subculturas dañinas inmersas en algunas secciones del negocio, amparadas por el status quo silencioso, por lo cual, es necesario detectarlas y eliminarlas para poder aplicar con eficacia la estrategia para el aprovechamiento del talento en toda la organización.

Las perspectivas son alentadoras: las ciencias administrativas y los estudios epistemológicos que buscan la dirección estratégica del talento humano están en una etapa de maduración, y literatura nueva con conocimiento empírico hay al respecto. Es posible evitar la fuga de talento y el robo de conocimiento si se aplica diligentemente y responsablemente lo encontrado en este y otros estudios del tema. Al igual, es posible obtener buenos retornos de la inversión si se diseñan programas de desarrollo completos y eficientes. Por lo tanto, si las organizaciones, procuran estar a la vanguardia con nuevo conocimiento aplicable a los nuevos paradigmas y formas de hacer negocios en esta nueva economía del conocimiento, se obtendrá en perspectiva una organización robusta, comunicativa y culturalmente dinámica y pujante en el aprovechamiento del talento humano, capaz de enfrentarse exitosamente a los competidores del mercado y sostener una ventaja competitiva en el tiempo.

El presente estudio desarrolla una parte del todo del escenario complejo, es interesante proponer a futuro como un desafío desde el enfoque cualitativo, los siguientes estudios: el contrato social y su utilidad para potenciar al talento y cómo motivar eficazmente a individuos de alto potencial. Desde el paradigma cuantitativo el retorno de la inversión en programas de desarrollo sería otra propuesta de investigación interesante. Y desde la investigación mixta sale como reto sugerido el estudio de métodos para evaluación de programas de desarrollo y activos intangibles. Estos estudios a futuro permitirán incrementar la epistemología de este fenómeno de gran trascendencia y actualidad.

## Referencias bibliográficas

Abbas, Umar y Croos, Daniel (2018). **Talent management and its effect on the competitive advantage in organizations**. Documento en línea. Disponible en: <https://www.researchgate.net/publication/338690815>. Consulta: 16/6/2021.

Acevedo, Juanita (2020). **Los humanos no somos sillas: gestión del talento humano**. Editorial Monee. Illinois, USA

Berger Lance y Berger Dorothy (2017). **Talent management handbook**. Editorial McGraw-Hill. New York, USA.

Biech, Elaine. (2018). **Foundations of talent development: Launching, leveraging, and leading your organization's TD effort**. ATD Press. Alexandria, Virginia, E.U.A.

Bostjancic, Eva y Slana, Zala. (2018). **The role of talent management comparing medium-sized and large companies: mayor challenges in attracting and retaining talented employees**. Documento en línea. Disponible en: doi 10.3389/fpsyg.2018.01750. Consulta: 10/6/2021.

Bushnell, Nolan y Stone, Gene (2014). **Encontrar al nuevo Steve Jobs: cómo gestionar el talento creativo para una empresa**. Editorial Urano. Barcelona, España.

Cabral, Adriano (2017). **Respuesta de los gerentes a las formales e informales prácticas de gestión del talento: un estudio exploratorio de métodos mixtos**. Documento en línea. Disponible en: <https://doi.org/10.22371/05.2017.010>. Consulta: 13/6/2021.

Castañeda, Ignacio (2020). **Modelo de gestión del conocimiento basado en talento humano**. Editorial Monee. Bogotá, Colombia.

Castellanos, Rodeloy (2017). **Camino a la excelencia, formación y retención del talento empresarial**. Editorial independiente. La Habana, Cuba.

Chiavenato, Idalberto (2020). **Gestión del talento humano: el nuevo papel de los recursos humanos en las organizaciones**. Quinta edición. McGraw-Hill Publishing Co. Madrid, España.

Coral, Diana (2016). **Guía para hacer una revisión bibliográfica**. *Revista Laboratorio de pensamiento y lenguajes*. Documento en línea. Disponible en: <https://lpl.unbosque.edu.co/wp-content/uploads/09-Guia-Revisio%CC%81n-bibliografica.pdf>. Consulta: 5/5/2021.

Cuesta, Armando (2019). **Gestión del talento humano y del conocimiento**. Ecoe Ediciones. Bogotá, Colombia.

Cusot, Gustavo y Palacios, Isabel (2020). **Cultura predominante y subculturas**. *Documento en línea*. Disponible en: <http://dx.doi.org/10.18861/ic.2020.15.2.3024>. Consulta: 11/5/2021.

De La Calle-Duran, María; Fernandez-Alles, María. y Valle-Cabrera, Ramón (2021). **Talent identification and location: a configurational approach to talent pools**. Documento en línea: <http://dx.doi.org/10.3926/ic.1440>. Consulta: 27/6/2021.

Ehlers, Ulf-Daniel (2020). **Future Skills: the future of learning and higher education**. Editorial Springer. Karlsruhe, Alemania.

Gamble, John; Peteraf, Margaret y Thompson, Arthur (2019). **Essentials of strategic management: the quest for competitive advantage**. Editorial McGraw-Hill Education. New York, USA.

Gallardo, Eva; Thunninssen, Marian y Scullion Hugh (2020). **Talent management: context matters**. Documento en línea. Disponible en: <https://doi.org/10.1080/09585192.2019.1642645>. Consulta: 22/6/2021.

González, Jaime (2017). **Efectos de las prácticas de responsabilidad social y medioambiental corporativas en la atracción y retención del talento**. Documento en línea. Disponible en: <https://eprints.ucm.es/id/eprint/46146/>. Consulta: 20/6/2021.

Goldsmith, Marshall y Carter, Louis (2010). **Best practices in talent management**. Pfeiffer Publisher. San Francisco, USA,

Greene, Nat (2017). **Stop guessing: the nine Behaviors of great problem solvers. “Deja de adivinar: los nueve comportamientos de los grandes solucionadores de problemas”**. Berrett-Koehler Publishers, Inc. Oakland, USA.,

Heckman, R.J. (2019). **The talent manifesto: how disrupting people strategies maximizes business results**. Editorial McGraw-Hill. New York, USA

Hitt, Michael; Ireland, Duane y Hoskinsson, Robert (2017). **Strategic management: competitiveness & globalization: concepts**. Cengage Learning. Boston, USA

Hongal, Pushpa y Kinange, Uttamkumar (2020). **A Study on Talent Management and its Impact on Organization Performance - An Empirical Review**. Documento en línea. Disponible en: Recuperado de <https://ssrn.com/abstract=3559991>. Consulta: 18/6/2021.

Janson, Kimberly (2015). **Desmystifying Talent Management: Unleash People’s Potential to Deliver Superior Results**. Editorial Maven House. New York, USA.

Jooss, Stefan (2018). **Global talent management: the identification process of pivotal talent in multinational hotel corporations**. Documento en línea. Disponible en: <https://doi.org/10.21427/D7NT8D>. Consulta: 22/6/2021.

King, Karin (2018). **Considerando al talento en la gestión del talento**. Documento en línea. Disponible en: <http://etheses.lse.ac.uk/id/eprint/3831>. Consulta: 15/6/2021.

King, Karin y Vaiman, Vlad (2020). **Enabling effective talent management through a macro-contingent approach: a framework for research and practice**. Documento en línea. Disponible en <https://doi.org/10.1016/j.brq.2019.04.005>. Consulta: 3/6/2021.

Machado, Carolina (2017). **Competencies and Global Talent Management**. Editorial Springer International Publishing AG. Cham, Switzerland.

Machado, Manuel (2017). **Aplicación del método hermenéutico: una mirada al horizonte**. Documento en línea. Disponible en:

<https://redsocal.rededuca.net/aplicacion-del-metodo-hermeneutico>. Consulta: 19/6/2021.

Machi, Lawrence y McEvoy, Brenda (2009) **The literature review: six steps to success**. Editorial Sage. Thousand Oaks, Ca., USA.

Mattone, John. (2012). **Talent leadership: a proven method for identifying and developing high potential employees**. Editorial Amacon. California, USA.

Melián, Verónica (2017). **La cultura organizacional y su impacto en el rendimiento de los equipos de trabajo: el papel mediador del clima y la reflexividad**. Documento en línea. Disponible en: <http://hdl.handle.net/10550/61014>. Consulta: 10/6/2021.

Meyers, María; Woerkom, Marianne; Paauwe, Jaap y Dries, Nicky (2020). **HR manager's talent philosophies: prevalence and relationship with perceived talent management practices**. Documento en Línea. Disponible en: <https://doi.org/10.1080/09585192.2019.1579747>. Consulta: 7/6/2020.

Lawler, Edward. (2017). **Reinventing talent management**. Editorial Berrett-Koehler Publishers Inc. Oakland, CA., USA.

Levinson, Marc. (2020). **Outside the box: how globalization changed from moving stuff to spreading ideas**. Editorial Princeton, U.P. New Jersey, USA.

Oakes, Kevin y Galagan Pat (2011). **Executive Guide to Integrated Talent Management**. Editorial ASTD Press. Massachusetts, USA.

Orlando, Beatriz; Tortora, Débora; Riso, Teresa; Di Gregorio, Angelo y Del Giudice, Manlio (2021). **Entrepreneurial intentions and high-status seeking in career expectations: a portrait of talents in emerging countries**. Documento en línea. Disponible en: DOI: 10.1080/09585192.2021.1875495. Consulta: 28/6/2021.

Phillips, Jack y Phillips, Patricia. (2015). **High impact human Capital Strategy: Addressing the 12 Mayor Challenges Today's organizations face**. Editorial Amacom. New York, USA.

Ramírez, Reinier; Espindola, César; Ruíz, Gladis y Hugueth, Alfredo (2019). **Gestión del talento humano: análisis desde el enfoque estratégico**. Documento en línea. Disponible en: [//dx.doi.org/10.4067/S0718-07642019000600167](https://dx.doi.org/10.4067/S0718-07642019000600167). Consulta: 27/6/2021.

Saavedra, Jaime (2017). **Modelo para influir en la estrategia organizacional a través de la alineación y gestión estratégica del talento humano**. Documento en línea. Disponible en: [//dialnet.unirioja.es/servlet/tesis?codigo=125184](https://dialnet.unirioja.es/servlet/tesis?codigo=125184). Consulta: 25/6/2021

Sadrei, Bahar y Yon, Hae (2019). **What is talent and how does talent management help the organization?** Documento en línea. Disponible en: [https://www.researchgate.net/publication/337914006\\_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). Consulta: 2/7/2021.

Silamani, Adolf (2015). **Utilidad y tipos de revisión de literatura**. Documento en línea. Disponible en: <https://dx.doi.org/10.4321/S1988-348X2015000200002>. Consulta: 12/6/2021.

Schieman, William (2009). **Reinventing talent management: how to maximize performance in the new marketplace**. Editorial Wiley & Sons Inc. New York, USA.

Sparrow, Paul (2019). **A historical analysis of critiques in the talent management debate**. Documento en línea. Disponible en: <https://doi.org/10.1016/j.brq.2019.05.001>. Consulta: 15/6/2021.

Tancara, Constantino (1993). **La investigación documental**. Documento en línea. Disponible en: [http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0040-29151993000100008&lng=es&tlng=es](http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0040-29151993000100008&lng=es&tlng=es). Consulta: 10/6/2021.

Thunninsen, Marian (2016). **Talent management: for what, how and how well? An empirical exploration of talent management in practice**. Documento en línea. Disponible en: [doi.org/10.1108/ER-08-2015-0159](https://doi.org/10.1108/ER-08-2015-0159). Consulta: 28/6/2021.

Timms, Perry (2018). **Transformational HR: how human resources can create a value and impact business strategy**. Editorial Kogan Page. London, United Kingdom.

Ulrich, Dave; Kryscynski, David; Brockbank, Wayne & Ulrich, Mike (2017). **Victory through Organization**. Editorial McGraw-Hill. New York, USA.

Valderrama, Beatriz (2018). **Gestión del talento en la era digital**. Madrid, España: EOS.

Uriarte, Julia (2020). **Investigación Documental**. Documento en línea. Disponible en: <https://www.caracteristicas.co/investigacion-documental/#ixzz6wyJTstMz>. Consulta: 1/7/2021.

Willyerd, Karie y Mistick, Bárbara (2016). **Stretch**. John Wiley & Sons, Inc. Hoboken, New Jersey, USA.

Zyablova, D.A. (2021). **The importance of a talent management system por the strategic development in the organizations**. Documento en línea. Disponible en: <https://doi.org/10.17747/2311-7184-2021-6-174-176>. Consulta:2/7/2021.