

Edilberto Hart-Montes; Carlos Mario Ramos-Gelvez; Alfonso Roberto Arzuza-Gómez

<http://dx.doi.org/10.35381/r.k.v8i17.3154>

Gestión del talento humano: Una vía para el desarrollo de organizaciones educativas exitosas

Human talent management: A path to the development of successful educational organizations

Edilberto Hart-Montes

edilberto1217@hotmail.com

Universidad del Atlántico, Puerto Colombia, Atlántico
Colombia

<http://orcid.org/0000-0002-3474-8709>

Carlos Mario Ramos-Gelvez

carlosramosgelvez@hotmail.com

Universidad del Atlántico, Puerto Colombia, Atlántico
Colombia

<http://orcid.org/0000-0002-4350-1193>

Alfonso Roberto Arzuza-Gómez

alfonsoarzuza@outlook.com

Universidad del Atlántico, Puerto Colombia, Atlántico
Colombia

<http://orcid.org/0000-0002-4398-9344>

Recibido: 15 de septiembre 2023

Revisado: 10 de noviembre 2023

Aprobado: 15 de diciembre 2023

Publicado: 01 de enero 2024

Edilberto Hart-Montes; Carlos Mario Ramos-Gelvez; Alfonso Roberto Arzuza-Gómez

RESUMEN

El objetivo general de la investigación fue analizar la gestión del talento humano: Una vía para el desarrollo de organizaciones educativas exitosas. El desarrollo de esta investigación se basó en el enfoque cuantitativo, el proceso de investigación consistió en las medidas numéricas utilizadas en la recolección de datos, de la encuesta aplicada a 120 docentes de distintas instituciones educativas. Además, se apoyó en la revisión documental-bibliográfica. Caracterizada a su vez, por ser de tipo descriptiva al presentar una descripción puntual de la relevancia y pertinencia dentro del contexto actual. Se planteó además el método analítico-sintético. Se concluye que, el conocimiento organizativo, es importante para otorgar sentido de dirección a través de directrices, canales, procedimientos y recursos que permitan crear condiciones óptimas para potencializar el flujo de conocimiento en que puedan surgir cuando se brinda la oportunidad de participar activamente en la planificación y coordinación de las acciones a seguir.

Descriptores: Gestión de personal; organización y gestión; instituciones de enseñanza. (Tesauro UNESCO).

ABSTRACT

The general objective of the research was to analyze the management of human talent: A way for the development of successful educational organizations. The development of this research was based on the quantitative approach, the research process consisted of the numerical measures used in data collection, from the survey applied to 120 teachers from different educational institutions. In addition, it was supported by the documentary-bibliographic review. In turn, it was characterized as descriptive by presenting a precise description of the relevance and pertinence within the current context. The analytical-synthetic method was also used. It is concluded that organizational knowledge is important to provide a sense of direction through guidelines, channels, procedures and resources that allow the creation of optimal conditions to enhance the flow of knowledge that may arise when the opportunity to actively participate in the planning and coordination of the actions to be taken is provided.

Descriptors: Personnel management; organization and management; educational institutions. (UNESCO Thesaurus).

INTRODUCCIÓN

La gestión del talento humano constituye las diferentes estrategias y prácticas utilizadas para reclutar, desarrollar, retener y aprovechar el talento de su personal. Esto implica identificar las habilidades y capacidades de los integrantes para brindarles oportunidades de crecimiento y desarrollo en medio de un ambiente de trabajo que fomente la motivación y el compromiso; donde la forma en que se realiza la gestión humana impacte a toda la organización determinando su éxito o fracaso. En este orden de ideas, la gestión de personas es la base de las organizaciones porque influye en todo el complejo de gestión y toma de decisiones dentro de la organización (Saldarriaga, 2008).

La gestión efectiva del talento humano puede ayudar a una organización a alcanzar sus objetivos y mantenerse competitiva en el mercado. Además, implica también la creación de programas de capacitación y desarrollo profesional, implementación de políticas de reconocimiento, recompensa, y la promoción de una cultura organizacional que valore y promueva tanto el talento como la diversidad.

En este sentido, la dinámica de una empresa se fundamenta en el ambiente laboral, la misma que se ve reflejada con cambios pragmáticos y sustanciales de acuerdo con la evolución tecnológica, organizacionales, manteniendo los valores éticos y morales en el desempeño laboral (Acurio Armas et al., 2020). Por tanto, la gestión del talento humano se convierte en una herramienta estratégica clave para las organizaciones, ya que les permite contar con el personal adecuado, motivado y comprometido para enfrentar los desafíos del mercado actual en un mundo globalizado, que requiere la adaptación a las distintas culturas y contextos internacionales en los que opera la organización. Esto implica la contratación de talento diverso y multicultural, así como la implementación de políticas y prácticas que promuevan la inclusión y la equidad en el lugar de trabajo.

Además, es necesario en el mundo globalizado actual, donde las empresas operan en diferentes países y se enfrentan a una competencia cada vez más intensa, en las que la gestión del talento humano se vuelve aún más crucial. Ante ello, las organizaciones deben ser capaces de atraer y retener a los mejores profesionales, independientemente

Edilberto Hart-Montes; Carlos Mario Ramos-Gelvez; Alfonso Roberto Arzuza-Gómez

de su nacionalidad o lugar de origen. Esto requiere de estrategias de reclutamiento y selección eficientes, así como de programas de desarrollo y retención del talento. En medio del entorno competitivo es fundamental contar con empleados que sean capaces de adaptarse rápidamente a los cambios y desafíos del mercado internacional. Esto incluye, brindar oportunidades de formación y desarrollo continuo, así como fomentar una cultura de aprendizaje y crecimiento dentro de la organización. La capacitación en habilidades interculturales y en idiomas extranjeros es esencial para que los empleados puedan comunicarse y colaborar con colegas y clientes de diferentes culturas.



Figura 1. Gestión del Talento Humano.
Elaboración: Los autores.

Edilberto Hart-Montes; Carlos Mario Ramos-Gelvez; Alfonso Roberto Arzuza-Gómez

Frente a este escenario, las organizaciones deben tener en cuenta las diferencias culturales y los contextos internacionales en los que operan, adoptando prácticas de recursos humanos y las estrategias de gestión del talento a cada país o región en particular, fomentando así la diversidad y la inclusión como aspectos claves en la gestión del talento humano en medio de las constantes dinámicas de cambio. Es por ello que, la gerencia debe asegurarse que todas las personas, independientemente de su origen o identidad, tengan igualdad de oportunidades, sean valoradas por sus habilidades y contribuciones; lo que sugiere la implementación de políticas y prácticas que promuevan la diversidad en todas sus formas, incluyendo la diversidad de género, la diversidad étnica y cultural, y la diversidad de pensamiento. Así mismo, la promoción de la tecnología puede constituir un elemento básico de diferenciación de la empresa, por lo que de su gestión se deriva su capacidad de mejorar sus procesos, de crear nuevos productos y/o servicios, de entrar en nuevos mercados (Terán Bustamante, 2019).

Ahora bien, en relación con la gestión del talento humano en las organizaciones educativas, es necesario indicar las implicaciones para fomentar un ambiente de aprendizaje continuo y de desarrollo profesional. Esto se puede lograr a través de programas de formación y entrenamiento que brinden a los miembros de la institución las habilidades y conocimientos necesarios para crecer y avanzar desde la función que cumplen para llevar a cabo procesos educativos. Asimismo, es importante establecer planes de sucesión y promoción interna para asegurar que los empleados talentosos tengan oportunidades de crecimiento dentro de la organización.

En relación a la gestión del conocimiento, Orizaga (2011) afirma que en las instituciones de formación es importante el reclutamiento de docentes de manera cuidadosa según el modelo académico adoptado, ya que la formación de los actuales y futuros profesionales implica una gran responsabilidad; lo cual, permite especificar como parte de los elementos a considerar para la labor docente, aquellas habilidades, rasgos o destrezas que puedan ser aplicadas en el proceso formativo durante el ejercicio de la práctica docente. Por tal razón, se requiere de nuevas ideas que promuevan una formación

Edilberto Hart-Montes; Carlos Mario Ramos-Gelvez; Alfonso Roberto Arzuza-Gómez

conceptual y metodológica, acompañada de una enorme calidad académica que sólo se puede lograr a través del capital humano con el que cuentan las instituciones educativas. Según Conde (2010) se tiende a buscar la competitividad y el aumento de la productividad en los procesos educativos, para orientarlos en el éxito basado en una educación de calidad.

De allí que, las organizaciones educativas requieran de un enfoque integral que promueva la diversidad, la inclusión y el desarrollo continuo del personal, en el que se pueda crear un sistema de evaluación y reconocimiento para establecer criterios claros y objetivos para evaluar el desempeño desde el cumplimiento de cada función, reconocer y recompensar a aquellos que demuestren excelencia en su trabajo. Esto no solo motivará a los empleados a dar lo mejor de sí mismos, sino que también ayudará a identificar y retener a los talentos más destacados dentro de la organización. Cuando se fomenta un entorno en el que todos pueden compartir ideas, conocimientos y experiencias, se crea una sinergia que impulsa el éxito colectivo. Además, la colaboración permite aprovechar las fortalezas individuales de cada miembro del equipo, lo que resulta en un trabajo más eficiente y efectivo.

En tal sentido, se considera relevante el planteamiento de Chiavenato (2007), en cuanto a la importancia de gestionar los recursos humanos entre los miembros de una organización, por cuanto es pertinente que los gerentes dirijan a todos los integrantes de la organización para lograr los objetivos organizacionales que deben alcanzarse, entendiéndose como un conjunto de prácticas y políticas centrales establecidas.

De acuerdo con lo plasmado en líneas anteriores, se formula como objetivo general de la investigación analizar la gestión del talento humano: Una vía para el desarrollo de organizaciones educativas exitosas.

Edilberto Hart-Montes; Carlos Mario Ramos-Gelvez; Alfonso Roberto Arzuza-Gómez

MÉTODO

El desarrollo de esta investigación se basa en el enfoque cuantitativo, donde la orientación del proceso de investigación son las medidas numéricas utilizadas en la recolección de datos para analizar los principales elementos de la gestión del talento humano como forma de alcanzar el éxito en las organizaciones educativas. Además, se apoya en la revisión documental bibliográfica. Caracterizada a su vez, por ser de tipo descriptiva al presentar una descripción puntual de la relevancia y pertinencia dentro del contexto actual. Se plantea además el método analítico sintético por medio del cual, se descompone un todo en partes extrayendo cualidades, componentes, relaciones y más para posteriormente unir las partes analizadas y con ello descubrir características y relaciones entre los elementos (Rodríguez y Pérez, 2017). Se considera una población censal a 120 docentes de distintas instituciones educativas, a los cuales se les aplicará una encuesta para conocer su opinión en cuanto a la gestión del talento humano.

RESULTADOS

En el siguiente apartado se muestran los resultados obtenidos luego de la aplicación del cuestionario, los mismos se representan de manera resumida en diferentes tablas.

Tabla 1.
Gestión del talento humano en instituciones educativas.

INDICADORES	ALTERNATIVAS DE RESPUESTA										PROM
	S		CS		AV		CN		N		
	Fa	Fr	Fa	Fr	Fa	Fr	Fa	Fr	Fa	Fr	
Conocimiento organizativo	31	25,83	15	12,50	25	20,83	16	13,33	33	27,50	27,50
Compromiso	45	37,50	21	17,50	24	20,00	12	10,00	18	15,00	15,00
Liderazgo	13	10,83	12	10,00	25	20,83	28	23,33	42	35,00	35,00
Media aritmética	3										
Categoría de análisis	Medianamente desarrollado										

Elaboración: Los autores.

Edilberto Hart-Montes; Carlos Mario Ramos-Gelvez; Alfonso Roberto Arzuza-Gómez

En relación a la interpretación de los resultados obtenidos y mostrados en la tabla 1, con respecto al indicador conocimiento organizativo, se destaca la alternativa siempre con mayor cantidad de respuesta; lo cual refiere, que los gerentes emplean distintas herramientas para organizar los procesos desarrollados en la institución, propician espacios para el debate de ideas que se incorporan a la planificación general y gestionan el conocimiento como recurso significativo mediante la participación activa.

En este sentido, en opinión de Nonaka y Takeuchi (1995) quienes refieren que hablar de organización implica considerar los elementos, relaciones y conexiones que permiten la interacción entre los individuos de la organización; produciendo así, un flujo de conocimiento que necesita ser organizado y direccionado con una clara intención. Desde esa perspectiva, se integra la intencionalidad institucional, laboral, académica y estudiantil para dinamizar los procesos, dando espacio a la creatividad e innovación para atender los requerimientos de un contexto cambiante, con un gran flujo de información circulante y avances tecnológicos que forman parte de la cotidianidad.

Igualmente, Sánchez (2006) en relación al conocimiento organizativo, destaca la importancia de considerar y administrar los talentos y capacidades del personal; por cuanto, podría llevarse a cabo con fluidez el desarrollo de una asignación o tarea cuando se tiene el conocimiento proveniente de la preparación, formación académica, experiencia profesional o, cualquier otra vía, que permita adquirir las nociones para complementar los conocimientos que ya posee; en función de optimizar el proceso educativo y de formación continua para el docente, con la intención de brindar mayor calidad educativa a los estudiantes. El éxito de una organización de educación depende de que el capital humano sea capaz de adaptarse a la vorágine de cambios del entorno (González Cisneros y Pedraza Melo, 2021).

En ese marco, se puede evidenciar que el indicador compromiso encontró mayor receptividad en la opción, siempre en cuanto a la divulgación de las políticas o lineamientos internos institucionales, alentando a todos los miembros a trabajar en función de sus responsabilidades (compromiso normativo), apreciación tanto del tiempo

Edilberto Hart-Montes; Carlos Mario Ramos-Gelvez; Alfonso Roberto Arzuza-Gómez

como del esfuerzo que cada integrante de la institución realiza por el cumplimiento de sus funciones (compromiso calculado); así como, la consideración de la adhesión emocional por parte de cada integrante del personal a su disposición.

Este planteamiento confiere actualidad al modelo propuesto por Meyer y Allen (1991), que lo define como el grado en que las personas se identifican con sus organizaciones, estableciendo un fuerte vínculo con ellas que las motiva a seguir trabajando en su seno. De esta manera, un empleado puede manifestar, tanto verbalmente como a través de acciones, un arraigado sentido de conexión con la institución, denominado compromiso afectivo. Este tipo de compromiso se caracteriza por la expresión de un fuerte lazo emocional y la disposición a permanecer en la organización. A su vez, coexiste el compromiso calculativo, donde el empleado se vincula a la institución basándose en aspectos como políticas internas y parámetros establecidos, denominado compromiso normativo.

En otro contexto, los líderes desempeñan un papel fundamental al establecer la dirección mediante el desarrollo de una visión del futuro. Posteriormente, alinean a las personas comunicando y compartiendo esta visión, motivándolas para superar los obstáculos que se presenten en el camino hacia la consecución de metas y objetivos organizativos. Stephen y Judge (2009), se puede asociar al planteamiento de Ruíz (2016) al definir el liderazgo como:

El proceso a través del cual se enfatiza en una comunicación asertiva que facilita el trabajo en equipo y la construcción de una dinámica social caracterizada por la comprensión, el sentido de ayuda, el compromiso con la tarea y la motivación hacia el logro de metas. (p. 33).

Desde ese punto de vista, se hace necesario fortalecer el liderazgo a fin de promover, valorar e impulsar el desarrollo de habilidades y capacidades individuales, con el fin de que en la institución educativa puedan desarrollarse y desenvolverse de manera armónica competente y flexible, desde la retroalimentación continua para promover el

Edilberto Hart-Montes; Carlos Mario Ramos-Gelvez; Alfonso Roberto Arzuza-Gómez

mejoramiento de los procesos al realizar adaptaciones y transformaciones que consideren las exigencias que cambio en el contexto social.

Otro aspecto es la tecnología, que de acuerdo Carvajal Pérez (2021) plantea que:

El acelerado avance de la tecnología y su incorporación en los procesos laborales ha modificado, no solo la forma en que se realiza el trabajo y sus resultados, sino que también ha producido un cambio en el acceso a la información y, por ende, transformó por completo las necesidades de la humanidad. (p.191)

En este sentido, el proceso de gestión del talento humano se fortalece a través del desarrollo de competencias que implican al conocimiento organizativo, el compromiso y liderazgo necesario para generar nuevas ideas a través de la consideración de los aportes en las iniciativas de los integrantes aprovechando, en la medida de lo posible, los recursos humanos y materiales de manera significativa, con sentido de pertenencia y compromiso asociados al liderazgo necesario para impulsar las acciones al logro de las metas institucionales (Romero y Salcedo, 2019).

CONCLUSIONES

Se concluye que el conocimiento organizativo desempeña un papel crucial al proporcionar una dirección clara mediante directrices, canales, procedimientos y recursos. Estos elementos crean condiciones óptimas para potenciar el flujo de conocimiento, especialmente cuando se brinda la oportunidad de participar activamente en la planificación y coordinación de acciones. Esto se orienta hacia el logro de metas comunes, teniendo en cuenta la cultura, los valores, las estructuras y la relación de la institución educativa con su entorno.

Asimismo, la presencia de los compromisos afectivo, calculativo y normativo demanda estrategias que mantengan un equilibrio dinámico, evitando excesos que puedan perjudicar el logro de objetivos compartidos. En términos generales, se destaca que el conocimiento organizativo, el compromiso organizativo y el liderazgo son elementos

Edilberto Hart-Montes; Carlos Mario Ramos-Gelvez; Alfonso Roberto Arzuza-Gómez

fundamentales en la gestión del talento humano. Estos se erigen como vías esenciales para el desarrollo de organizaciones educativas exitosas.

FINANCIAMIENTO

No monetario.

AGRADECIMIENTO

A todos los agentes sociales involucrados en el desarrollo de la investigación.

REFERENCIAS CONSULTADAS

- Acurio Armas, J. A., Álvarez Gómez, L. K., Manosalvas Gómez, L. R., y Amores Burbano, J. E. (2020). Modelo de gestión del talento humano para la empresa Contigo S. A del cantón Valencia, Ecuador. [Human talent management model for the company Contigo S.A. in the canton of Valencia, Ecuador]. *Revista Universidad y Sociedad*, 12(4), 93-100. <https://n9.cl/13heb>
- Carvajal Pérez, A. (2021). Gestión actual del talento humano: contexto universitario. [Current human talent management: university context]. *Revista Nacional de Administración*, 12(2), e3914. <https://dx.doi.org/10.22458/rna.v12i2.3914>
- Chiavenato, I. (2007). Administración de Recursos Humanos. El capital humano en las organizaciones. [Human Resources Management. Human capital in organizations]. (8va. ed.), México: McGrawHill, Interamericana. <https://bit.ly/2N8BNoS>
- Conde Cardona, Y. A., Correa Correa, Z., y Delgado Hurtado, C. (2010). Aprendizaje organizacional, una capacidad de los grupos de investigación en la universidad pública. [Organizational learning, a capacity of research groups in public universities]. *Cuadernos de Administración*, (44),25-39. <https://n9.cl/jvit93>
- González Cisneros, A., y Pedraza Melo, N. (2021). Factores del capital humano y desempeño en instituciones de educación media superior. [Human capital factors and performance in higher education institutions]. *Perfiles educativos*, 43(174), 93-113. <https://doi.org/10.22201/iissue.24486167e.2021.174.59393>
- Meyer, J., y Allen, N. (1997). Commitment in the Workplace: Theory, Research, and Application. Thousand Oaks: Sage.

Edilberto Hart-Montes; Carlos Mario Ramos-Gelvez; Alfonso Roberto Arzuza-Gómez

- Nonaka, I., y Takeuchi, H. (1995). La organización creadora de conocimiento. [The knowledge-creating organization]. México: Oxford University Press.
- Orizaga Rodríguez, C. (2011). Gestión del talento humano en la universidad pública. [Human talent management in public universities]. *Revista El Buzón de Pacioli*, 74, 1-24. <https://n9.cl/acysx>
- Rodríguez, A., y Pérez, A. O. (2017). Métodos científicos de indagación y de construcción del conocimiento. *Revista EAN*, 82, 179-200. <https://doi.org/10.21158/01208160.n82.2017.1647>
- Romero Parra, L. M., y Salcedo Lara, M. (2019). Estrategias para fortalecer el proceso de gestión del talento humano en una entidad pública. [Strategies to strengthen the human talent management process in a public entity]. *SIGNOS - Investigación en sistemas de gestión*, 11(2), 99-117. <https://doi.org/10.15332/24631140.5084>
- Saldarriaga, J. (2007). La Gestión Humana a Nivel Mundial: Tendencias y Perspectivas. [Global Human Resource Management: Trends and Perspectives]. *Mercatura*, 2(1), 61-76. Recuperado de: <https://n9.cl/8m8ix2>
- Sánchez Murillo, A. J. (2006). Peter Drucker, innovador maestro de la administración de empresas. [Peter Drucker, innovative master of business administration] *Cuadernos Latinoamericanos de Administración*, 2(2), 69-89. <https://n9.cl/o8cgv>
- Stephen, R., y Judge, T. (2009). Comportamiento Organizacional. [Organizational behavior]. (13ra. Ed.). México D.F.: Pearson Educación. <https://n9.cl/tyd5w>
- Terán Bustamante, A., Dávila Aragón, G., y Castañón Ibarra, R. (2019). Gestión de la tecnología e innovación: un Modelo de Redes Bayesianas. [Technology and Innovation Management: a Bayesian Network Model]. *Economía: teoría y práctica*, (50), 63-100. <https://doi.org/10.24275/etypuam/ne/502019/teran>

Edilberto Hart-Montes; Carlos Mario Ramos-Gelvez; Alfonso Roberto Arzuza-Gómez

©2024 por los autores. Este artículo es de acceso abierto y distribuido según los términos y condiciones de la licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional (CC BY-NC-SA 4.0) (<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>)