CAPÍTULO IX

GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO: GENERADORAS DE VENTAJAS COMPETITIVAS EN LAS ORGANIZACIONES EDUCATIVAS

Gustavo Moreno López.

PhD (c) en Administración de la Universidad de Medellín-Colombia, Rector de la Institución Universitaria Marco Fidel Suarez. Integra el grupo de Investigación Grieso de la Institución Universitaria Marco Fidel Suarez, Bello – Antioquia. rectoria@iumafis.edu.co ORCID: 0000-0002-4094-0940.

Ledy Gómez Bayona.

PhD en Administración de la Universidad de Medellín-Colombia, Integra el Grupo de Investigación en Casos y Estudios Organizacionales CEO de la Universidad de San Buenaventura, Medellín-Colombia ledy.gomez@usbmed.edu.co. ORCID: 0000-0003-4122-0344.

Olga Vélez Bernal.

PhD (c) en Administración de la Universidad de Medellín-Colombia, Magister en Administración con Especialidad en Gerencia de Proyectos de la Universidad del Mar – Chile, Vicerrectora Académica y de Investigación de la Institución Universitaria Marco Fidel Suarez, Bello - Antioquia. Integra el grupo de Investigación Proger de la Institución Universitaria Marco Fidel Suárez, Bello – Antioquia. viceacademica@iumafis.edu.co ORCID: 0000-0002-5511-9450.

Claudia Patricia Hernández Ríos.

Especialista en Alta Gerencia, Candidata a Doctor en Humanidades y Artes con Mención en Ciencias de la Educación. Decana Facultad de Ciencias Empresariales, Institución Universitaria Marco Fidel Suárez. Correo electrónico: decanocienciasempresariales@iumafis.edu.co ORCID: 0000-0003-3297-5171.

Resumen

En la actualidad las instituciones educativas se desenvuelven en un mercado altamente competitivo y global, por lo cual deben buscar una forma de diferenciarse, para crear una ventaja competitiva. Ante las nuevas tendencias en la manera de administrar a las organizaciones un punto que puede ser el diferenciador es la gestión del talento humano, ya que un personal motivado, preparado, leal y comprometido es lo que hará que el servicio educativo sea de calidad, es por ello que el objetivo de este capítulo está orientado a identificar los factores estratégicos con los cuales las instituciones educativas cuentan para desarrollar su ventaja competitiva, los autores como De Luna (2008), Chiavenato (2009) González (2019) y Mora et al., (2020) han investigado sobre la variable abordada por lo que serán algunas de sus teorías en las que se apoyara el estudio, el abordaje metodológico se hizo desde un enfoque cualitativo, con diseño documental y alcance descriptivo. El análisis de los resultados arrojó que líderes inspiradores y transformadores junto a una gestión del talento humano eficaz, son algunos de los factores estratégicos para la creación de ventajas competitivas, permitiendo llegar a la conclusión que las instituciones educativas, para poder cumplir con su misión y ser reconocidas en el sector por su calidad y responsabilidad, deben enfocarse en esos factores estratégicos.

Palabras clave: gestión, instituciones educativas, talento humano.

THE MANAGEMENT OF HUMAN TALENT GENERATING COMPETITIVE ADVANTAGES IN EDUCATIONAL ORGANIZATIONS

Abstract

Currently, educational institutions operate in a highly competitive and global market, for which they must find a way to differentiate themselves, for which the best thing is to create a competitive advantage. Given the new trends in the way of managing organizations, a point that can be the differentiator is the management of human talent, since a motivated, prepared, loyal and committed staff is what will make the educational service of quality, it is Therefore, the objective of this chapter is aimed at identifying the strategic factors that educational institutions have to develop their competitive advantage, authors such as De Luna (2008), Chiavenato (2009) González (2019) and Mora et al. , (2020) have investigated the variable addressed, for what will be some of their theories on which the study will be supported, the methodological approach was made from a qualitative approach, with documentary design and descriptive scope. The analysis of the results showed that inspiring and transformative leaders together

with an effective human talent management are some of the strategic factors for the creation of competitive advantages, allowing to reach the conclusion that educational institutions to be able to fulfill their mission and be recognized In the sector, due to their quality and responsibility, they must focus on these strategic factors.

Keywords: management, educational institutions, human talent.

Identificación del proyecto

El proyecto de investigación que dio origen a este capítulo de libro se denomina: Mercadeo Relacional en las universidades acreditadas (2019-2020), financiado por la Universidad de San Buenaventura y la Institución Universitaria Marco Fidel Suarez. Medellín-Colombia.

Introducción

En la actualidad el manejo de las organizaciones está cambiando, enfocándose en el desarrollo de las habilidades, destrezas y capacidades de su personal con el fin de poder responder a los retos y desafíos de un mundo global. Por lo que Chiavenato (2009), considera que administrar o gestionar el talento humano es una de las funciones primordiales para el éxito de cualquier organización. Además, hace una diferencia significativa entre personal y talento manifestando que “talento es un tipo especial de persona” (p. 49) y se caracteriza por tener conocimiento, habilidades, juicios y actitud. Siendo estas características las que se deben explotar desarrollando estrategias que los conviertan en una ventaja competitiva.

Es por ello que Bonnet (2010), plantea que convertir al talento humano en una ventaja competitiva real es una decisión que la organización debe tomar de manera cociente para lograr el fortalecimiento del su personal o recurso humano, por lo que Alonso y García,(2014), definen la gestión del talento humano como el cúmulo de actividades que realiza la organización con el propósito de “atraer, seleccionar, identificar, desarrollar y retener a los mejores profesionales” (p.1013).

Al tener las organizaciones educativas como objetivo la preparación y educación de los individuos, para que en el futuro sean profesionales aptos y capaces de tomar las riendas de la

sociedad, las mismas necesitan un personal que reúnan una serie de atributos, destrezas, capacidades, competencias que los distingan y que como resultado de su trabajo los profesionales que salgan al mundo laboral sean reconocidos por su calidad y entrega. Por lo que conseguir este tipo de personal se vuelve una actividad importante y vital para estas organizaciones, debido a que es difícil en este sector individuos con la capacidad de convertirse en ese talento humano, ya que al ser tan altamente cotizados son disputados por las distintas instituciones.

La necesidad de ser más competitivos en un mundo tan globalizado ha hecho que los modelos de gestión de las organizaciones, incluidas las educativas, deban adaptarse a los cambios que se suscitan en su entorno y en los de las personas que trabajan en ellas, haciendo hincapié en la necesidad de tener individuos que puedan generar valor agregado con lo cual poder alcanzar los objetivos académicos de una manera que involucre la colaboración e integración de todos en el proyecto que se han propuesto.

Pero para que lo anteriormente planteado pueda hacerse realidad es importante comprender cómo se comporta el talento humano, de manera de descubrir cuáles son las estrategias que se puedan ejecutar para desarrollar su potencial, y de esa forma se propicien los cambios positivos y relevantes con los que las instituciones educativas puedan hacer frente a los retos y desafíos que día a día se le presentan. Es por ello que el propósito de este capítulo está dirigido identificar los factores estratégicos con los cuales las instituciones educativas cuentan para desarrollar su ventaja competitiva.

Marco teórico

La gestión del talento humano hoy en día se encarga de desarrollar cualidades competitivas que permitan la ejecución de políticas, y la creación de una estructura organizativa con la cual poder asignar recursos eficientemente para lograr con éxito las estrategias propuestas. En palabras de Ramírez et al., (2019) “permite anticipar y gerenciar colectivamente el cambio, para crear permanentemente estrategias que garanticen la razón de ser de la organización y su futuro” (p.168).

En este sentido, Chiavenato (2009), afirma que la gestión del talento humano hace referencia

al grupo de políticas y prácticas que se necesitan para dirigir cargos gerenciales en relación con personas o recursos, para ello deben realizar una serie de actividades administrativas importantes como es el proceso de reclutamiento, selección, capacitación, recompensa y evaluación del desempeño de ese talento humano a los cuales gerencia. Vera-Barboza y Blanco-Ariza (2019), por su parte, son contundentes al afirmar que la gestión del talento humano permite a las organizaciones mejorar el desempeño de sus empleados (p.25), convirtiéndolos en un potencial diferenciador que les otorgue como empresa una ventaja competitiva.

Por su parte, Chiavenato (2009), habla de los cambios y transformaciones que ha sufrido el área de los recursos humanos y la divide en tres etapas:

La era de la industrialización clásica: está comprendida entre los años 1900 a 1950, es en este periodo que da inicio la industrialización y formación del proletariado; la transformación de las oficinas en fábricas; la estabilidad, rutina, mantenimiento y permanencias en las organizaciones; adopción de las estructuras tradicionales y de la departamentalización funcional y divisional; se instauran modelos mecanicistas, burocráticos y de estructuras altas y el aumento de control. Haciendo énfasis en la necesidad de orden y rutina. Los empleados son considerados mano de obra.

La era de la industrialización neoclásica: está comprendida entre los años 1950 a 1990, en este periodo la industrialización y el mercado de candidatos se expande; aumentan las fábricas, pero también el comercio internacional; comienza el dinamismo del ambiente; se adaptan estructuras híbridas y de nuevas soluciones organizacionales; los modelos son menos mecanicistas, las estructuras son más bajas y el control se hace menos estricto. Hace énfasis en la necesidad de adaptación. Los empleados son tratados como un recurso.

La era del conocimiento: está comprendida desde 1990 hasta la actualidad. En este periodo el mercado de servicios supera al mercado industrial; se adoptan unidades de negocios que sustituyen a las organizaciones grandes; existe un alto grado de dinamismo, turbulencia y cambios; las estructuras son orgánicas y adhocráticas, los modelos son más orgánicos, ágiles, flexibles y cambiantes, se hace énfasis en la necesidad de cambios. Los empleados son tratados como asociados.

Las instituciones educativas, al igual que las organizaciones empresariales, han pasado por estas eras y tal como manifiestan Génesis y Suárez (2010), estas organizaciones están llamadas a realizar cambios en su gestión buscando la optimización de sus docentes, continúan diciendo que la gestión del talento humano en estas instituciones se debe “enmarcar en parámetros de máxima eficacia, eficiencia y efectividad, ya que, se podría dar mejor aprovechamiento a los recursos, el cual brindaría un nivel óptimo a la productividad y el talento humano es quizás uno de los más importantes” (p. 121).

La importancia de la gestión del talento humano radica en el hecho de que a través de una serie de dinámicas nutren, enriquecen y potencializan uno de los recursos claves de cualquier organización: el talento humano, convirtiéndose con el paso de los años en un apoyo en el manejo de las relaciones laborales, el fortalecimiento de la cultura organizacional y la promoción de un adecuado y armónico clima laboral (Prieto, 2013, p. 22). Ahora bien, en el sector educativo también es importante, debido a que desarrolla mecanismos capaces de comunicar, ejecutar y controlar las actividades, que permitirán a los directivos aumentar la probabilidad de que sus docentes se transformen en docentes más comprometidos con los valores y objetivos de sus instituciones.

La gestión del talento humano tiene una serie de objetivos que contribuyen con eficiencia de las organizaciones, en este caso de las instituciones educativas:

- 1.- Ayudar a la organización a alcanzar sus objetivos y realizar su misión.
- 2.- Proporcionar competitividad a la organización.
- 3.- Proporcionar a la organización personas idóneas y motivadas.
- 4.- Incrementar la satisfacción en el trabajo.
- 5.- Desarrollar la calidad de vida en el trabajo.
- 6.- Administrar y generar cambios.
- 7.- Mantener políticas éticas y de transparencias.
- 8.- Diseñar el trabajo individual y en equipo.
- 9.- Recompensar al talento humano.
- 10.- Evaluar su desempeño.

Todas funciones destinadas a que el trabajador pueda desarrollar una vida profesional que lo lleve a estar satisfecho con lo que hace en la organización, dejando de ser una carga para la misma y convirtiéndose en un personal proactivo, comprometido y leal con la misma. Características que deben tener los profesionales de la docencia en cualquiera de sus niveles, convirtiéndolos en una ventaja competitiva difícil de copiar.

Metodología

La investigación se enmarca en el enfoque cualitativo, el mismo según Hernández et al., (2014), “utiliza la recolección y el análisis de los datos para afinar las preguntas de investigación o revelar nuevas interrogantes en el proceso de interpretación” (p. 7), con un diseño documental que tal como dice Hurtado (2015), consiste en la revisión de documentos fuentes que no son vivas, por su parte Bernal (2010), sostiene en que es un análisis de información escrita para dar respuesta a un determinado tema, estableciendo relaciones, inferencias, etapas, posturas o estados actuales del tema tratado. Con un alcance descriptivo, ya que solo se busca describir y hacer inferencias sobre la gestión del talento humano como generador de ventajas competitivas en las organizaciones educativas.

La información se obtuvo de la exploración de bases de datos Google Scholar, EBSCO, Dialnet, Redalyc y SciELO, utilizando términos como gestión del talento humano, talento humano, recursos humanos, organizaciones educativas.

Resultados

Las organizaciones nacen para cumplir una serie de objetivos como son sobrevivir, crecer y generar utilidades y esto solo lo pueden lograr si tienen o, mejor dicho, si escogen a los individuos más idóneos que puedan integrarse y comprometerse con esos objetivos, es aquí donde radica la responsabilidad de los gerentes, es decir encontrar a los individuos con potencial para convertirse en el talento humano que pueda diferenciar a la organización de otras que tengan sus mismas características.

Autores como De Luna (2008), consideran que el talento humano va más allá del tener

conocimiento, es generar resultados desde el compromiso, la acción y las capacidades que como personal comprometido con su organización hayan podido adquirir. Por su parte Chiavenato (2009), refiere que el talento humano es un tipo especial de personal que tiende a tener una serie de características especiales que lo diferencian de otros y lo hace competitivo en la organización. Este talento humano logra diferenciarse porque posee conocimiento, es decir siempre está presto a aprender, posee la habilidad de transformar el conocimiento en resultados, posee la capacidad de juicio, es decir, juzga los hechos, emite opiniones, establece prioridades, critica, hace que ocurra lo que se ha propuesto, tiene una actitud emprendedora.

Los directivos y gerentes de las organizaciones deben dirigir sus esfuerzos en crear, desarrollar y potencializar a su personal para que se transformen en el talento humano que logrará diferenciarla y crear una ventaja competitiva, De Luna (2008), considera que esto se puede lograr de dos formas, por un lado seleccionando a individuos que tengan capacidades, potencial de acción y compromiso que se complementen con la organización y por otro lado, generar un entorno organizacional donde al personal se capacite para convertirlo en un empleado de alto nivel competitivo, además de motivarlo para que aporte y permanezca en la empresa. A lo que Chiavenato (2009), manifiesta que se deben integrar, organizar, desarrollar, recompensar, retener y auditar a este personal y Vallejo (2016), plantea que consiste en elevar las competencias de cada trabajador, ayudar, respaldar y capacitar al personal, además de incentivar los directivos a estar al tanto de las necesidades y deseos de sus trabajadores.

Barrios-Hernández et al., (2020), por su parte consideran que dos de los factores estratégicos más importantes para impulsar el talento humano son en primer lugar unos líderes para quienes la transformación y el cambio no sean un problema, por el contrario que lo promuevan y en segundo lugar, establecer condiciones para que el talento humano interactúe de manera tal que pueda intercambiar conocimientos con sus pares, ya sean internos o externos, y así aumentar su entendimiento de los procesos de la empresa, pero eso solo está en las manos de un líder habilidoso capaz de motivarlos e impulsarlos a que aprendan y se transformen.

Las instituciones educativas también son organizaciones, instituciones y por qué no empresas, es por ello que al igual que otras deben lidiar con personas que son su talento humano y que por lo tanto no deben descuidar y tratar de mantener siempre capacitado, a la altura de los

cambios del entorno, para que se conviertan en esa ventaja competitiva que los haga destacar en el sector educativo, Génesis et al., (2011), sostienen en su investigación que el gerente educativo debe crear las condiciones favorables para que su gestión sea flexible, eficiente y transparente, así podrá desempeñar funciones de planificación, organización, dirección, ejecución y control, ante las cuales es importante que desarrolle conocimientos, habilidades, capacidades, expresadas en el saber, el hacer, el ser y el convivir, esto lo ayudará a dirigir la institución. Por lo que un director con estas características podrá reconocer en su personal las habilidades necesarias que potencializar y explotar, de manera que puedan convertirse en el talento humano que necesita la organización educativa. Cuando los directivos reúnen estas características pueden ver a sus docentes y empleados como agentes activos e inteligentes que ayudan a administrar los demás recursos de la organización (Chiavenato, 2009, p. 42).

Por su parte, Majad (2016), al estudiar la gestión del talento humano en las instituciones educativas, pudo evidenciar que en la actualidad estas organizaciones están transformando su manera de gerenciar el personal, enfocándose en la interrelación humana, con especial hincapié en la capacitación desde una perspectiva que se parezca más a la educación, donde los manuales se convertirán en guías de trabajos, las normas ya no serán necesarias, ya que los docentes y empleados están preparados para hacer uso de sus criterios. Enfatiza en que se está gestionando seres humanos y no un recurso.

Es así como Prieto (2013), plantea que la gestión del talento humano ha pasado de una realidad a otra y por lo tanto debe adaptarse a este nuevo entorno donde las organizaciones hoy en día necesitan a su personal y no al contrario, donde el personal cuando se convierte en el talento humano de la organización es una ventaja competitiva difícil de imitar, es un hecho comprobado que el talento humano escasea y que la organización que lo tenga lo debe retener, los miembros de las empresas cada día son más volátiles porque ante un mundo tan globalizado tienen más oportunidades de conseguir nuevos empleos, por lo que el compromiso que adquieren es de corto plazo y hay que aprovecharlo, además de que aumentan las exigencias que tienen para hacer su trabajo. Ante lo cual, asevera el autor, que la gestión del talento humano tiene que “corresponder a un compromiso de actitud, donde se alineen sus objetivos a los de la empresa, de manera tal de convertirse en un socio estratégico” (p. 76). Por lo que concluye diciendo que la generación de las ventajas competitivas va a depender de los procesos de

reclutamiento, selección, capacitación y retención del talento humano, en especial este último debe convertirse en un desafío a superar por cualquier organización.

Durán (2016), creó un modelo de gestión del talento humano en una institución de educación, para lo cual hizo un diagnóstico de los procesos que se realizaban en la organización, detallando cómo funcionaban los departamentos, detectando las oportunidades, analizando los sistemas de gestión, identificando los indicadores de gestión, así como las oportunidades planteadas por los actores sociales y las mejoras posibles, pudiendo definir las políticas de la institución. Y afirma que el elemento dinamizador del modelo lo constituyen los subsistemas que integran el sistema de desarrollo del talento humano, en especial la planificación, la clasificación de los puestos, la selección y reclutamiento, formación, capacitación, desarrollo profesional, evaluación del desempeño, factores que deben ser relacionados y articulados con la visión, con la estructuración de un sistema de indicadores de gestión del talento humano que se correspondan con los lineamientos legales, pero además establecer procedimientos que permitan la identificación y evaluación de los riesgos laborales que pudieran ocurrir, permitiendo todo esto prestar un servicio educativo a la comunidad más eficiente, eficaz y económico.

Para alcanzar, no solo una transparencia en sus actividades financieras, sino también actuar de manera ética y responsable socialmente. Por eso insiste en que se tiene que reconocer que la gestión del talento humano es un fenómeno social que necesita ser atendido, debido a que es la única forma de promover y proveer cambios que satisfagan las necesidades del entorno y lograr el desarrollo local y nacional. Y advierte que las instituciones educativas tienen por obligación crear las condiciones para que sus educadores puedan potencializar sus competencias, convirtiéndolos en un personal de alto desempeño que es lo que genera la ventaja competitiva y las diferencias de las otras instituciones, ejecutando un servicio educativo de calidad.

Dentro de las instituciones educativas las más complejas son las de nivel superior o universidades, para Realpe-Bolaños (2020), ellas se han enfrentado a cambios que van desde el ámbito científico, económico, social y hasta político, lo que ha llevado a sus autoridades a repensar la manera de tratar la gestión del talento humano, para poder promover la eficiencia y la eficacia de sus actores, es la forma de fortalecer los proyectos académicos con el propósito de contar con un sistema educativo que pueda cumplir con las exigencias y expectativas de sus usua-

rios, con miras a desarrollar un profesional íntegro, capaz de aportar soluciones a la sociedad. Este sector educativo ya entiende la importancia del talento humano, aprendió que un personal satisfecho es capaz de preparar estudiantes íntegros, con altos valores morales y éticos, que solo se puede lograr cuando los docentes, y demás actores de la institución, reflejan un alto compromiso con su institución y sus actividades. Hoy en día la gestión del talento humano goza del protagonismo que antes no tenía, y las acciones en las organizaciones están encaminadas a capacitarlos y mejorar constantemente sus competencias y así enfrentar los cambios constantes que ocurren en el entorno. El sector educativo en los actuales momentos atraviesa por cambios importantes, por lo que está capacitando a su talento humano de manera constante para no quedar rezagado y poder ir a la par de esos cambios.

La investigación de González (2019), deja ver que las instituciones tienen en su talento humano un factor estratégico que puede ser una ventaja competitiva, pero para reconocerla se necesita de un líder que entienda su importancia, recomienda que la administración de este talento se haga pensando en desarrollar estrategias internas donde exista una relación entre la estrategia corporativa y las estrategias del talento humano, garantizar que exista una relación entre la práctica y los resultados de la gestión del talento humano, y medir los resultados de esta gestión junto con la de toda la organización. Es realmente importante eliminar la idea de que las personas son un costo para las instituciones, porque las investigaciones actuales han demostrado que es lo contrario son fuentes inequívocas de ventajas competitivas. En investigación realizada por Mora et al., (2020), se evidencia que ante un liderazgo débil las funciones y procesos dentro de la organización no son llevados con eficiencia y puede ocurrir que el reclutamiento y selección del personal no sea el más idóneo, pero peor aún no es capaz de actualizar y capacitar a sus miembros, lo cual frente a los constantes cambios que se suscitan, no tendrá una fuerza laboral o talento humano preparado para asumir esos retos.

Ante estas evidencias se puede afirmar que el talento humano es uno de los factores estratégicos con los cuales cuentan las organizaciones educativas, pero otro factor estratégico son los líderes que se encuentran en ella, pero con una visión transformada y proactiva con características como visionarios, arriesgados, empáticos, estratégicos, sin temor a los cambios, entre otros, capaces de hacer que su personal se transforme en ese talento que las instituciones de educación en cualquiera de sus niveles necesita para poder llegar al objetivo tan importante

que tienen, educar a los hombres y mujeres que regirán los destinos de las naciones.

Una de las primeras acciones que debe realizar es saber con absoluta seguridad cuál es el personal que necesita, en cantidad y en cuanto al perfil (habilidades, destrezas y competencias) que debe poseer para ocupar un puesto de trabajo, construir una estructura organizacional flexible que se pueda adaptar a los cambios que ocurran en el entorno, identificar los perfiles que requieren las distintas unidades de trabajo para poder proveerlos con el talento humano idóneo para ellos, muy importante planificar los ascensos, cambio de personal, necesidades futuras y por último, pero no menos importante, diseñar planes de carreras capacitación para contar con un talento humano actualizado (Soto, 2017).

Y al igual que cualquier organización, las entidades educativas deben seguir un modelo para la administración del talento humano (ver figura 1):

Figura 1. Modelo de administración del talento humano

Fuente: elaboración propia (2020) basado en Soto (2017).

El talento humano en estas organizaciones es vital, por lo que las instituciones educativas deben tomar control del proceso desde el momento mismo en que un aspirante se siente atraído a formar parte de la institución, escoger al personal en función de las características planifica-

das, capacitarlos para que logren integrar sus objetivos a los de la institución educativa, retener, motivar, incentivar con estrategias que les hagan difícil dejar la organización, hoy en día se habla de salario emocional más que de salario monetario, y por sobre todas las cosas, mantener a su talento humano actualizado, los factores externo no se pueden controlar pero un personal que haya alcanzado un alto nivel de desempeño por su preparación y actualización podrá enfrentar los desafíos, muchas fueron las organizaciones que desaparecieron ante las crisis de la pandemia del Covid-19, pero el sector educativo pudo superar esta contingencia gracias a su personal, el cual estuvo dispuesto a mejorar y poder cumplir con su noble misión.

Conclusiones

Las instituciones educativas son las organizaciones más importantes en cualquier país, ya que tienen como misión educar a la población para que se conviertan en los hombres y mujeres que se ocupen de dirigir su destino, ante este gran reto las mismas buscan convertirse en las más capaces y competitivas, para brindar un servicio educativo de calidad, muchas han entendido que para lograrlo se tienen que enfocar en desarrollar un talento humano actualizado, especializado en sus áreas de conocimiento, pero también capaces de influir positivamente en sus educandos.

Así mismo, se llegó a la conclusión de que la gestión del talento humano ha evolucionado tanto que hoy en día se les prepara, capacita, se desarrollan para ellos planes y programas de carreras, adicionalmente acciones y actividades con los cuales mantenerlos al día, en cuanto a las tendencias en sus diferentes disciplinas, esta práctica ha generado fruto en las instituciones de educación superior porque a causa de las medidas para frenar la pandemia del COVID-19 se han visto en la necesidad de ejecutar estrategias que requieren de las mejores capacidades y fortalezas de su personal, en especial del docente, a los cuales por años se les habían y estaban preparando en el uso de las tecnologías de la información y la comunicación, fue propicio el momento para aplicar las técnicas en las que se estaban entrenado.

Todo esto permite afirmar que el talento humano es un factor estratégico en las instituciones de educación, y por tanto se debe tomar en serio el proceso de su selección y preparación para formar parte de la organización, de manera tal de generar en ellos lealtad, identidad y

compromiso a largo plazo con la entidad, lo que ayudará a retenerlos. De la literatura abordada se extrae que para que esto suceda, en la actualidad, ya no se trata solo del aspecto salarial, sino que se involucran las emociones, sentimientos, bienestar, lo que algunos llaman salario emocional con el cual se satisfacen las necesidades personales, profesionales y hasta familiares de los empleados.

Pero para que todo esto ocurra se debe contar con otro factor estratégico importante, líderes que sepan lo que hacen, que estén tan bien preparados como su personal, que planifiquen, organicen, dirijan y evalúen el personal a su cargo, y los integren con los objetivos de la institución en general; de ellos dependerá la calidad que manifiesten y que a su vez repercutirá en el servicio educativo que preste, pero además que sus empleados quieran quedarse en la institución educativa dando todo lo mejor de ellos.

Líderes enfocados en brindar lo mejor a sus empleados, y una efectiva gestión del talento humano son las claves estratégicas que permitirán el desarrollo de una ventaja competitiva basada en el talento humano, misma que una vez consolidada es difícil de vencer, quién no quiere que sus hijos o representados reciban la mejor educación, que solo se consigue en una institución que cuente con docentes y personal comprometidos con esta misión y responsabilidad social.

Referencias

- Alonso, A. y García, F. (2014). La gestión del talento: Líneas de trabajo y procesos clave. *Intangible Capital*, volumen 10(5), 1003-1025. <https://doi.org/10.3926/ic.518>
- Barrios-Hernández, K, Olivero-Vega, E y Figueroa-Saumet, F. (2020). Condiciones de la gestión del talento humano que favorecen el desarrollo de capacidades dinámicas. *Información Tecnológica*. Vol 31. No.12. Doi: <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-07642020000200055>
- Bernal, C. (2010). *Metodología de la investigación*. 3 edición. Pearson Educación.

- Bonnet, L. (2010). *La gerencia del talento humano en el siglo XXI*. Publicaciones Icesi. No 48. pp 37-42. https://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/publicaciones_icesi/article/view/550/550
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. 3 ed. Elsevier Editora Ltda.
- De Luna, Á. (2008). *Capital Humano. Gestión por Competencias en la Administración Pública*. México: Trillas.
- Durán-Pinos, A. (2016). Modelo de Gestión del Talento Humano para la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo. *Revista Ciencia UNEMI* Vol. 9 - N° 17 pp. 36 – 43. En: repositorio.unemi.edu.ec/bitstream/123456789/3118/1/MODELO%20DE%20GESTIÓN%20DEL%20TALENTO%20HUMANO%20PARA%20LA%20ESCUELA%20SUPERIOR%20POLITÉCNICA%20DE%20CHIMBORAZO.pdf
- Genesi, M y Suárez, F. (2010). Gestión de calidad del talento humano en las organizaciones educativas inteligentes. *Revista Científica Ciencias Humanas*, vol. 6, núm. 17, noviembre, 2010, pp. 116-155.
- Genesi, M; Romero, N; y Tinedo, Y. (2011). Comportamiento Organizacional del Talento Humano en las Instituciones Educativas. *Negotium*, vol. 6, núm. 18, enero-abril, 2011, pp. 102-128.
- González, J. P. (2019). *La gestión del capital humano como una ventaja competitiva a nivel empresarial*. Recuperado de: <http://hdl.handle.net/10654/31814>.
- Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, M. (2014). *Metodología de la Investigación*. México: Mc Graw Hill.
- Hurtado, J. (2015). *El Proyecto de Investigación*. 8va edición. Editorial Gavilán.
- Majad, A. (2016). Gestión del talento humano en organizaciones educativas. *Musa Revista de*

Investigación .vol.40 no.88, pp. 148- 165.

- Mora, E; Durán G, F y Durán Z, F. (2020). *Diagnóstico de gestión del talento humano en equipos de trabajo en una planta de cosméticos*. En Chirinos, Y; Ramírez, A; Godínez, R; Barberas, N y Rojas D. (2020). *Tendencias De La Investigación Universitaria; Una Visión Desde Latinoamérica*. doi:www.doi.org/10.47212/tendencias2020.34
- Prieto, P. (2013). *Modelo de gestión del talento humano como estrategia para retención del personal*. (Trabajo para Especialización). Universidad de Medellín. En <https://repository.udem.edu.co/bitstream/handle/11407/160/Gesti%20del%20talento%20humano%20como%20estrategia%20para%20retenci%20del%20personal.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Ramírez, R, Espindola, C, Ruíz, G y Hugueth, A. (2019). Gestión del Talento Humano: Análisis desde el Enfoque Estratégico. *Información Tecnológica* Vol. 30(6), 167-176 <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-07642019000600167> <https://scielo.conicyt.cl/pdf/infotec/v30n6/0718-0764-infotec-30-06-00167.pdf>
- Realpe-Bolaños, K. (2020). Perspectivas de la gestión de talento humano en las universidades. Una revisión documental. *Polo del Conocimiento*, v. 5, n. 12, p. 502-518. Doi: <http://dx.doi.org/10.23857/pc.v5i12.2073>.
- Soto, R. (2017). Alineación de la gestión del talento humano con la planeación estratégica de la organización; fuente de ventajas competitivas (2017). En Pérez, S y Quiroz, L. *Compilación mexicana de estudios empresariales* https://www.researchgate.net/profile/Emanuel-Leition/338337285_Sistema_de_Evaluacion_del_Desempeno_como_Promotor_de_la_Competitividad_Organizacional/links/602bc17592851c4ed5757a01/Sistema-de-Evaluacion-del-Desempeno-como-Promotor-de-la-Competitividad-Organizacional.pdf#page=130
- Vera-Barbosa, A y Blanco-Ariza, A. (2019). Modelo de gestión del talento humano en PY-

MES del sector de servicios en Barranquilla, Colombia. *Revista Innovar*, vol.29, n.74, pp.25-44. <https://doi.org/10.15446/innovar.v29n74.82059>

Vallejos, L. (2016). Gestión del talento humano. ESPOCH. En <http://cimogsys.esPOCH.edu.ec/direccion-publicaciones/public/docs/books/2019-09-17-222134-gesti%C3%B3n%20del%20talento%20humano-comprimido.pdf>