

## Estrategias para valoración de la calidad del talento humano Strategies to assess the quality of human talent

Andrea Criollo<sup>1</sup>[0009-0007-8869-3604], Carlos Campoverde<sup>2</sup>[0009-0006-1615-4065], Joel Castillo<sup>3</sup>[0009-0000-0481-1220], William Herrera<sup>4</sup>[0009-0002-9736-0135],

Universidad Nacional de Chimborazo, Riobamba, Ecuador

{<sup>1</sup>andrea.criollo,<sup>2</sup>carlos.campoverde,<sup>3</sup>joel.castillo,<sup>4</sup>william.herrera}@unach.edu.ec

### CITA EN APA:

Criollo, A., Campoverde, C., Castillo, J., & Herrera, W. (2023). Estrategias para valoración de la calidad del talento humano. *Technology Rain Journal*, 1(2), e9.  
<https://doi.org/10.55204/trj.v1i2.9>

Recibido: 10 de Febrero 2022

Aceptado: 15 de Abril 2022

Publicado: 01 de Julio 2022

Technology Rain Journal

ISSN: 2953-464X



Los contenidos de este artículo están bajo una licencia de Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0)

Los autores conservan los derechos morales y patrimoniales de sus obras

**Resumen.** El concepto de gestión del talento ha atraído la mayor parte de la atención de los investigadores en los últimos tiempos. Como el capital humano ha sido conocido como el elemento más crítico de la ventaja competitiva, la mayoría de las organizaciones de todo el mundo han comprendido la importancia de la gestión del talento. El talento humano de una organización es uno de sus activos más valiosos. Es esencial contar con el talento adecuado en el lugar adecuado para alcanzar el éxito. Sin embargo, evaluar la calidad del talento humano de una organización no es tarea fácil. Para asegurarse de que una organización está invirtiendo en los mejores talentos, es importante contar con una estrategia de evaluación eficaz. Se han presentado estrategias que pueden ayudar a evaluar la calidad del talento humano en una organización. Mediante el uso de estas estrategias, se puede valorar si la organización cuenta con las personas adecuadas en los puestos adecuados, lo que le permitirá tener éxito y crecer.

**Palabras Clave:** talento, gestión, recursos humanos, herramientas de gestión, modelos de gestión.

**Abstract.** The concept of talent management has attracted most of the attention of researchers in recent times. As human capital has been known as the most critical element of competitive advantage, most organizations around the world have understood the importance of talent management. The human talent of an organization is one of its most valuable assets. Having the right talent in the right place is essential to success. However, evaluating the quality of an organization's human talent is not an easy task. To ensure that your organization is investing in the best talent, it is important to have an effective evaluation strategy. Strategies have been presented that can help assess the quality of human talent in an organization. By using these strategies, you can assess whether the organization has the right people in the right jobs, allowing it to succeed and grow.

**Keywords:** talent, management, human resources, management tools, management models.

## 1. INTRODUCCIÓN

La gestión del talento es un tema importante dentro de cualquier estructura laboral; por otro lado, la salida de universidades no satisface la demanda de talento en todo el mundo (Pruis, 2011). Hoy en día casi todas las empresas han empezado a utilizar el concepto de gestión del talento y saben que necesita ser más práctico para tratar con un empleado con el conocimiento, los comportamientos y las correctas relaciones para alcanzar objetivos estratégicos de negocio (Morgan y Jardin, 2010). Casi todas las organizaciones utilizan sistemas de gestión del talento, pero es posible que no sean conscientes de lo que hacen exactamente en el sistema de talento. Cada uno de define la gestión del talento de una manera diferente.

Algunos definen el talento como los empleados de alto rendimiento o personas potenciales en la organización; los otros consideran a las personas altamente calificadas y conocedoras como talentos, y otro grupo cree que la propia organización puede hacer talentosos a los miembros de su empresa con la planificación de la sucesión. Sin embargo, en los últimos años, la gestión del talento ha atraído la mayor parte de la atención de los investigadores, pero hay muchas

áreas que siguen siendo desconocidas. Por lo tanto, es muy importante entender este tema de acuerdo con el contexto, porque así se puede convertir en la fuerza motriz para la aceptación y el uso de la gestión del talento en el futuro. Se necesita una buena plataforma para proporcionar un modelo de gestión exitosa del talento para ayudar a los miembros de las empresas en la escala global competitiva.

Después de 1998 cuando McKinsey creó la frase de "Guerra de Talento", muchos investigadores de todo el mundo comprendieron la importancia de la gestión del talento. Por otro lado, las empresas que realmente querían entrar en la escala global y competir en esta área sintieron la necesidad de tener una ventaja competitiva para sobrevivir (Beechler y Woodward, 2009).

El tema de la gestión del talento es único y la principal ventaja competitiva no imitable, es que no solo tiene una fase. Diferentes empresas implementan estrategias para la gestión del talento de una manera única, lo que puede conducir a su éxito a escala global. Desde que un grupo de consultores de McKinsey inventaron la frase "La guerra por el talento", este tema se abordó a finales de la década de 1990, el tema de la gestión del talento se ha convertido en uno de los temas más recurrentes para académicos de gestión, consultores y profesionales por igual.

La mayoría de las empresas en todo el mundo, independientemente de su tamaño, están enfrentando y / o pronto enfrentarán muchos desafíos; si no se cumple, afectará a su negocio, tanto a corto como a largo plazo.

## 2. METODOLOGÍA

Se trata de un estudio descriptivo. Los datos para este estudio son esencialmente secundarios y se obtienen a través de la revisión de literatura y análisis de artículos de revistas. Los artículos se obtuvieron de bases de datos en línea utilizando palabras clave como "talento", "gestión del talento", "guerra de talento", "modelos de gestión del talento" "herramientas de talento humano" y "factores clave de éxito de gestión del talento".

## 3. RESULTADOS

**Definición de Talento:** Muchos investigadores han proporcionado diversas definiciones del término talento desde diferentes perspectivas. La definición adoptada depende de la estrategia utilizada por la empresa, la naturaleza de la organización, el entorno en el que compite la empresa y otros elementos (CIPD, 2007). Como escribió Tansely (2011) en su artículo, no existe una definición universal de "talento" en todos los idiomas.

El significado del talento depende del lenguaje que se comparte en la organización. Muchas corporaciones ni siquiera saben lo que significa el talento, y mucho menos lo administran (The Economist, 2006). Por ejemplo, Morton (2004) creía que los talentos son aquellos individuos que son capaces de hacer una transformación importante en la función de una empresa. Goffee y Jones (2007) apoyaron la definición de Morton de que el talento es un puñado de conocimientos, habilidades y filosofías de los empleados, que tienen la capacidad de crear valores inusuales para la organización a partir de los recursos existentes. Pruis (2011) describió el talento como algo intrínseco, algo que se refuerza y no requiere el aprecio de los demás.

El talento es exclusivo de una organización y está extremadamente influenciado por factores como la industria, su naturaleza, individuos e implicaciones a nivel de grupo, por lo que es probable que cambie con el tiempo (Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD), 2007).

En el Gordon Ramsay Holding el talento se define como el talento inspirado de los chefs (CIPD, 2007). McKinsey definió el talento como "el mejor y el más brillante" (McKinsey Quarterly 2, 2004). Ready y Conger (2007) definieron el

talento como un grupo de empleados que tienen conocimientos y habilidades superiores al promedio, y están listos para ser promovidos a puestos ejecutivos y, por lo tanto, son las mejores personas en una organización.

Smart (2005) describió el talento como "Jugadores que son el 10% superior del talento disponible en todos los niveles salariales, el mejor de su clase". CIPD ha proporcionado una definición útil de individuos talentosos: Las personas talentosas son aquellas que son capaces de hacer la mayor diferencia en la empresa, al representar su potencial innato en el desempeño actual y futuro de la organización (CIPD, 2007).

De estas definiciones de talentos se puede concluir que el talento representa a las mejores personas para el trabajo en una organización y que más contribuirían al logro de sus objetivos estratégicos.

**Definición de Manejo del Talento Humano:** Aunque hay varias definiciones racionales de gestión del talento disponibles, sin embargo, existe una falta de claridad sobre lo que significa básicamente (Lewis y Heckman 2006) y una definición precisa de la gestión del talento sigue siendo algo poco clara (Hughes y Rog, 2008).

Stephenson & Pandit (2008) y varios otros investigadores aconsejaron que tener el número correcto de personas en el lugar correcto en el momento adecuado con los conjuntos de habilidades y niveles de motivación adecuados son fundamentales para la gestión del talento. Otros creen que la gestión del talento abarca completamente las actividades de una organización entre las que se encuentran atraer, desarrollar, seleccionar y retener a las mejores fuerzas de trabajo en la posición adecuada (Stahl et al., 2007).

CIPD define la gestión del talento como la atracción, despliegue, desarrollo y retención organizada de empleados de alto potencial que se consideran como un cierto valor para la organización (CIPD, 2009).

La gestión del talento está involucrada con todos los procesos de Gestión de Recursos Humanos (HRM) con un énfasis exacto en la atracción, desarrollo y retención de talentos (Lewis y Heckman, 2006). En otra expresión, se puede decir que la gestión del talento abarca casi todos los elementos de la gestión de recursos humanos (Stewart. & Harte, 2010).

Algunos otros describen la gestión del talento como una promesa adoptada y legislada de emplear un enfoque cohesivo, tecnológico y estratégico para la gestión de recursos humanos (Hughes y Rog, 2008). Según Iles (2010) y Capelli (2008), la gestión del talento y la gestión de recursos humanos presentan una base teórica correlacionada con análisis diferenciados. Presentaron tres puntos de vista con respecto a la definición de gestión del talento de la siguiente manera:

- La gestión del talento no es fundamentalmente diferente de la gestión de recursos humanos: incluye todas las actividades de gestión de recursos humanos y, por lo tanto, se puede decir que la gestión del talento es un término de cambio de marca de la gestión de recursos humanos, que ha cambiado del término tradicional a un nuevo concepto. Esta nueva etiqueta de gestión de recursos humanos se ha centrado en cómo gestionar los talentos estratégicamente.
- La gestión del talento incluye la gestión de los recursos humanos con un énfasis específico: la gestión del talento utiliza los mismos instrumentos que la gestión de los recursos humanos y el desarrollo organizacional, pero la gestión del talento hace hincapié en las personas con talento, en consecuencia, el punto focal es el "grupo de talentos", tanto interno como externo de la organización.
- La gestión del talento se concentra en el desarrollo de la competencia a través de la gestión de la progresión de los talentos dentro de la corporación. Su enfoque está en los flujos de talento en lugar del grupo de talentos. La teoría se ha originado a partir de teorías operativas y lógicas. Los programas de gestión del talento se crean para proporcionar grupos de talentos para suministrar ciertas categorías de trabajo y se centran en el desarrollo de individuos específicos que están calificados para crear sucesión en la organización.

### **Factores que determinan la gestión exitosa del talento**

1. **Atracción, despliegue, desarrollo y retención:** La atracción y retención de fuerzas de trabajo en las organizaciones se han convertido en una de las principales características de las competencias organizacionales para certificar la ventaja competitiva continua. Por lo tanto, invertir en recursos asociados con la atracción, el despliegue, la retención y el desarrollo de recursos humanos puede conducir a una ventaja competitiva de la organización (Boxall y Steenveld 1999). Las estadísticas muestran que el 43 por ciento está participando en el reclutamiento de talentos de roles clave, mientras que el 55 por ciento todavía está desarrollando talento internamente y el 35 por ciento es probable que reclute internamente y también hay un mayor énfasis en la retención de talentos actuales. La rotación y el compromiso de los empleados es la nueva preocupación de las organizaciones, por lo que se recomienda encarecidamente centrarse en las estrategias de talento (Rowland, 2008)
2. **Atraer talentos:** Atraer talentos externos depende de los valores de la organización y de cómo los candidatos potenciales ven la organización; Depende de si la corporación tiene un alto valor en la industria existente en la que funcionan o simplemente funcionan para sobrevivir. Por lo tanto, la marca del empleador es uno de los temas más importantes y cruciales que pueden atraer talentos externos fácilmente. Está claro que todos los talentos buscan el crecimiento y el avance; No pueden encontrarlo a menos que busquen empresas de alto rendimiento, que tengan buena reputación.

Este tema puede ser apoyado por citas de algunos investigadores tales como: La invención de una marca de empleador atractiva es un tema crítico para atraer talento externo (Iles et al., 2010).

Reclutar a las personas adecuadas obliga al pensamiento estratégico de recursos humanos y a la formulación del requisito de entrada SMART para seleccionar los talentos adecuados (Pruis, 2011).

Atraer talentos externos tiene una relación directa con la "marca empleadora" (Glen, 2007).

Algunos creen que atraer y retener talentos, enfocados en el modelo de personas exclusivas, son las dos necesidades fundamentales de la gestión del talento (Iles et al., 2010). Por lo tanto, el primer paso en el que debe centrarse la gestión del talento es el "grupo de talentos", que puede ser tanto interno como externo a la organización. Por lo tanto, la "marca empleadora" y la "segmentación de empleados" deben enfatizar la atracción de la gestión del talento (Iles et al., 2010).

Las personas talentosas se unen a las organizaciones, que observan que son atractivas y agregan influencia a sí mismas (Glen, 2007). En consecuencia, construir una marca superior para la empresa puede ser muy desafiante, por lo que las empresas deben ser creativas para hacer una marca de alta calidad y también deben tener el compromiso de brindar lo mejor de la organización. La mayoría de las principales empresas del mundo reclutan todo el tiempo. Buscan talentos continuamente, significa que no reclutan solo cuando se abre una posición; Reclutan cuando encuentran un talento. No significa que no se centren en el desarrollo del talento; pueden reclutar talentos siempre que los encuentren y capacitarse dentro de la empresa para los altos cargos (Chambers et al., 1998).

3. **Despliegue de talentos:** Por lo general, las organizaciones no implementan planes estratégicos. El despliegue de la estrategia vincula los planes estratégicos con las actividades de implementación. Lo primero que debe hacer la organización antes de implementar la acción es examinar el proceso de implementación. De esta manera, podrán examinar la viabilidad del proceso de despliegue. Por lo tanto, al poner más atención en el proceso de implementación, las organizaciones pueden implementar planes estratégicos de manera más efectiva.

El despliegue de la gestión del talento se refiere a la decisión que se toma en la organización con respecto a la contratación, posicionamiento y salida de talentos. Por lo tanto, la decisión en estos procesos es crítica y debe ser tomada por un gerente talentoso. Guarino (2007) ha iniciado un enfoque de "Quick Screen" de reclutamiento de talento que coincide entre los aspectos clave de la posición y las competencias de la candidatura. Este método

permite a las organizaciones identificar empresas de alto rendimiento (Guarino, 2007). La implementación puede parecerse a la reconstrucción de un automóvil. Cuando tienes todas las piezas para completar el coche, no hay producto terminado a menos que las ensambles y fijas en el lugar correcto (Williamson, 2011).

En consecuencia, cómo desplegar talentos de una manera que siga los objetivos estratégicos y el desarrollo individual es una decisión vital en cualquier organización. Pueden usar el establecimiento de objetivos SMART o el establecimiento de objetivos de Locke.

SMART se refiere a una decisión que es específica, medible, alcanzable, relevante y oportuna. La teoría del establecimiento de metas de Locke es muy famosa y utilizada con frecuencia por los estudios; se refiere a metas específicas que son más alcanzables que las metas generales; las metas difíciles resultan en un mayor esfuerzo que las metas más fáciles (Morgan y Jarden 2010).

4. **Desarrollo de talentos:** Para lograr un alto potencial en la organización, se requiere alcanzar el potencial de los talentos. El desarrollo del talento debe estar asociado con planes adicionales de aprendizaje y desarrollo. Se necesitan asociaciones adecuadas de aprendizaje y desarrollo en los pasos relacionados de una carrera para que la fuerza laboral talentosa alcance su mayor potencial. El desarrollo del talento puede ser útil para una empresa, que crece lentamente, pero puede ser incluso arriesgado para aquellos con alto crecimiento. Para desarrollar el talento, las organizaciones necesitan la participación del aprendizaje tanto informal como formal (Dr. Ahmad Yousef Areiqat, 2010). Además de las habilidades y el conocimiento, el desarrollo del talento depende de alteraciones en el rendimiento, la percepción y la conducta (Charan, Drotter, Noel, 2001). Es necesario que la gestión del talento desarrolle continuamente a sus empleados de alto rendimiento para posibles nuevos puestos, reconozca sus brechas de conocimiento e implemente iniciativas para impulsar sus competencias y certificar su retención (Carins, 2009).

#### **Estrategias para Gestión del talento y Prácticas de Recursos Humanos**

La gestión del talento es un proceso continuo e integrado para el reclutamiento, capacitación, gestión, apoyo y compensación de estas personas. El proceso de gestión del talento incluye la fuerza laboral, el reclutamiento, la colocación de talentos en el consejo de administración, la gestión del desempeño, la planificación continua, la compensación, las habilidades críticas, etc. (Bersin, 2006).

Las prácticas de gestión adecuada del talento están destinadas a mejorar la mejora de la calidad organizacional, el desempeño de la organización, la fuerza laboral y el desarrollo profesional de los empleados del gobierno (Dhanabhankyam y Kokilambal, 2014). La gestión del talento está relacionada con cada fase de las actividades de recursos humanos dentro de la organización.

- Gestión del talento y fuerza laboral: este proceso crea la fuerza laboral, los planes de empleo y el presupuesto de empleo para el año siguiente.
- Gestión del talento y reclutamiento: a través de este proceso se convierte en una evaluación adecuada para la selección adecuada de los empleados.
- Gestión del talento y la formación - esta práctica tiene gran importancia ya que proporciona una forma de aprendizaje y desarrollo de programas para diferentes niveles de la organización. Sobre todo, los talentos se gestionan a través de categorías y de acuerdo con los objetivos estratégicos de la organización.
- Gestión y recompensas: en esta función, las organizaciones se esfuerzan por hacer coincidir el plan de compensación de manera directa con la gestión del rendimiento, de modo que los beneficios, incentivos y recompensas estén vinculados con los objetivos comerciales.

- Gestión del talento y su inclusión en el consejo de administración: la organización debe capacitar a sus trabajadores para ser más productivos e integrados en la empresa, especialmente cuando se trata de su participación en la mejora importante de la calidad organizacional y la toma de decisiones.
- Gestión del talento y gestión del rendimiento: al utilizar el plan de negocios, la organización establece procesos para la gestión y evaluación de los empleados.
- Gestión del talento y planificación continua: esta función proporciona a los gerentes de recursos humanos identificar a los candidatos adecuados para un determinado puesto en el futuro. La planificación continua también debe estar de acuerdo con el plan de negocios para comprender y cumplir con los requisitos para puestos clave (3-5 años).
- Gestión del talento y las habilidades críticas: analiza las desventajas y las mejora. En la actualidad, muchas organizaciones se están moviendo hacia la gestión crítica del talento (Bersin, 2006). La organización debe tener estrategias claras actuales y futuras que seguirán. Deben identificar las desventajas de los talentos existentes y saber qué otros talentos adicionales necesitan para el futuro (Wellins, Smith & Scott).

#### 4. DISCUSIÓN

El talento representa a las mejores personas para el trabajo en una organización y que contribuirían más al logro de sus objetivos estratégicos. La gestión del talento incluye todas las funciones de la gestión de recursos humanos con el enfoque en la atracción, el despliegue, el desarrollo, la retención y la planificación de la sucesión y hace hincapié en las personas con talento. Es importante establecer un sistema de evaluación de desempeño que mida el trabajo de los empleados de manera objetiva. Esto permitirá a la organización evaluar el desempeño de los empleados y su contribución a los resultados.

#### 5. CONCLUSIONES

Hoy en día casi todas las organizaciones están buscando talentos que trabajen más tiempo para ellos. Los empleados son conscientes de su importancia como activo fundamental de cualquier organización y por ello sus reclamaciones van aumentando día a día. Por lo tanto, mantener el talento dentro de la organización se ha vuelto más difícil. Se entiende que el proceso de gestión del talento comienza desde el proceso de entrevista al ver si el empleado es adecuado para la organización y continúa con la división de los empleados en función de su experiencia y habilidades dentro de la organización. Con el aumento de la competencia, la falta de talentos y los efectos de la globalización a través de la mejora de la calidad organizacional traerán una mayor necesidad de gestión del talento en la dirección correcta dentro de una organización. Sin embargo, las empresas se están moviendo en la dirección de la gestión del talento de una manera más integrada y sistemática.

#### REFERENCIAS

- Bersin & Associates, (2010), 'Talent Management: Benchmarks, Trends, & Best Practices', <http://www.hreonline.com/pdfs/TalentMgmtBenchmarks06162010.pdf>
- Beechler, S. e I.C. Woodward, 2009. La guerra global del talento. *Journal of International Management*, 15: 273-287.
- Cappelli, P., 2008. *Talent on demand: managing talent in an age of uncertainty*, Boston: Harvard Business School Press.

- Chambers, E., M. Foulon, H. Handfield-Jones, S. Hanki y E. Michaels, 1998. La guerra por el talento. *Mckinsey Quarterly*, 3: 44-57.
- Collings, D. y K. Mellahi, 2009. Gestión estratégica del talento: una agenda de revisión e investigación. *Human Resource Management Review*, 19: 304-313.
- Hughes, J. y E. Rog, 2008. Gestión del talento: Una estrategia para mejorar el reclutamiento, la retención y el compromiso de los empleados dentro de la organización hotelera. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 20: 743-757.
- Iles, P., X. Chuai y D. Preece, 2010a. Moda de gestión del talento en el desarrollo de recursos humanos: hacia una agenda de investigación. *Journal of Human Resource Development International*, 10: 125-145. Iles, P., X. Chuai y D. Preece, 2010b. Gestión del talento y gestión de recursos humanos en empresas multinacionales en Beijing: definición, diferencia y conductores. *Journal of World Business*, 45: 179-189.
- Kiessling, T. y M. Harvey, 2006. The human resource management issues during an acquisition: The target firms top management team and key managers, *International Journal of Human Resource Management*, 17(7): 1307-1320.
- Lewis, R.E. y R.J. Heckman, 2006. Gestión del talento: Una revisión crítica. *Human Resource Management review*, 16: 139-154.
- McDonnell, A., P. Gunnigle y J. Lavelle, 2010. Aprendizaje organizacional en empresas multinacionales: Explicando la variación entre organizaciones. *Revista de Gestión de Recursos Humanos*, 20(1): 23-43.
- Mellahi, A. y D.G. Colling, 2010. Las barreras para una gestión eficaz del talento global: El ejemplo de las élites corporativas, *Journal of World Business*, 45(2).
- Morgan, H. y D. Jardin, 2010. HR+OD= Gestión integrada del talento como gestión. En: NETWORK, R. D. (ed). OD Practicante, 42. Naciones, Estados Unidos, 2008. <http://unstats.un.org> [En línea]. Poorhosseinzadeh, M. e I.D. Subramaniam, 2012. Determinantes de la gestión exitosa del talento en las multinacionales en Malasia. *Revista de Investigación Científica Básica y Aplicada (JBASAR)*, 2(12).
- Pruis, E., 2011. Los cinco principios clave para el desarrollo del talento. *Formación Industrial y Comercial*, 43: 206-216.
- Rowland, M., 2011. Cómo cimentar una política de diversidad: El papel clave del desarrollo del talento. *Human Resource Management International Digest*, 19(5): págs. 36 a 38.
- Stewart, J. y V. Harte, 2010. La implicación de la gestión del talento para la formación en diversidad: un estudio exploratorio. *Journal of European Industrial Training*, 34(6): 506-518.
- Tansley, C., 2011. ¿Qué queremos decir con el término "talento" gestión del talento? *Industrial Commercial Training*, 43(5): págs. 266 a 274.
- El Economista, 2006. The CEO's role in talent management: How top executives from ten countries are nurturing the leaders of tomorrow, The Economist Intelligence Unit, Londres.
- Whelan, E. y M. Carcary, 2011. Integración del talento y la gestión del conocimiento: ¿Dónde están los beneficios? , *Revista de Gestión del Conocimiento*, 15(4): 675-687.
- Williamson, D., (2011). Gestión del talento en el nuevo mundo empresarial: Cómo las organizaciones pueden crear el futuro y no ser consumidas por él. *Human Resource Management International Digest*, 19(6): págs. 33 a 36.