

Inversión en el Desarrollo del Talento Humano como Ventaja Competitiva Sostenible

Investment in Human Talent Development as a Sustainable Competitive Advantage

Autores: Y. R. Ortiz y Y. O. González

Recibido: julio 22 de 2025 – Aceptado: agosto 28 de 2025

Fecha de publicación: diciembre 26 de 2025

Como citar este artículo: T. Jiménez Moreno, M. Muñoz Piza, J.A. Camacho Ospina, J.F. Avendaño Mancipe, G.A. García Contreras. "Inversión en el desarrollo del talento humano como ventaja competitiva sostenible" *inventum*, vol 20, no, 39, pp. 29 - 43, julio - diciembre año 2025 . DOI 10.26620/uniminuto.inven-tum.20.39.2025.29 -43.

Editorial: Corporación Universitaria Mi-nuto de Dios - UNIMINUTO. ISSN:1909-2520 eISSN: 2590-8219

Resumen: La estrategia de invertir en el talento humano se convierte en una ventaja competitiva sostenible en las organizaciones y puede ser estudiado desde cuatro ejes como: liderazgo transformacional, la gestión del cambio, la toma de decisiones estratégicas y desarrollo del talento humano; destacando su relevancia y el aporte a la administración. Las organizaciones que invierten en el desarrollo del talento humano pueden aprovechar una serie de beneficios como mayor capacidad de innovación, retención del talento humano y una mayor resiliencia frente a las crisis; lo anterior puede traducirse en una ventaja competitiva sostenible. Este artículo de reflexión surge como resultado del proceso formativo desarrollado en el marco de la Maestría en Administración de la Corporación Universitaria Americana, se realizó una búsqueda sistemática de bibliografía en bases de datos académicas, un proceso de análisis crítico de la información recopilada y, posteriormente, se hizo una reflexión integral.

Palabras clave : desarrollo del talento humano, gestión del talento humano, inversión, talento humano, ventaja competitiva.

Abstract: The strategy of investing in human talent becomes a sustainable competitive advantage for organizations and can be studied from four axes: transformational leadership, change management, strategic decision-making, and human talent development, highlighting its relevance and contribution to management. Organizations that invest in human talent development can reap a series of benefits, such as increased innovation capacity, talent retention, and greater resilience to crises; this

Copyright:



Producto derivado de la elaboración del artículo reflexivo "Inversión en el desarrollo del talento humano como ventaja competitiva sostenible", apoyado por la Corporación Universitaria Americana a través de la Maestría en Administración MBA.

Y. R. Ortiz, Corporación Universitaria Americana, Medellín, Colombia, email: ortizyesid5338@americana.edu.co

ORCID: Yesid Reinaldo Ortiz Rojas: <https://orcid.org/0009-0000-1232-6647>

Y. O. González, Corporación Universitaria Americana, Medellín, Colombia, email: ygonzalez@americana.edu.co

ORCID: Yesid Oswaldo Gonzáles-Marín: <https://orcid.org/0000-0002-5150-9160>

can translate into a sustainable competitive advantage. This reflection article arises as a result of the training process developed within the framework of the Master's in Administration at Corporación Universitaria Americana. A systematic bibliographic search was conducted in academic databases, a critical analysis of the information collected, and a comprehensive reflection was subsequently conducted.

Keywords: human talent development, human talent management, investment, human talent, advantage competitive.

Resumo: A estratégia de investir em talentos humanos torna-se uma vantagem competitiva sustentável para as organizações e pode ser estudada a partir de quatro eixos: liderança transformacional, gestão da mudança, tomada de decisão estratégica e desenvolvimento de talentos humanos, destacando sua relevância e contribuição para a gestão. Organizações que investem no desenvolvimento de talentos humanos podem colher uma série de benefícios, como aumento da capacidade de inovação, retenção de talentos e maior resiliência a crises; isso pode se traduzir em uma vantagem competitiva sustentável. Este artigo de reflexão surge como resultado do processo de formação desenvolvido no âmbito do Mestrado em Administração da Corporación Universitaria Americana. Foi realizada uma busca bibliográfica sistemática em bases de dados acadêmicas, uma análise crítica das informações coletadas e, posteriormente, uma reflexão abrangente.

Palavras-chave: desenvolvimento de talentos humanos, gestão de talentos humanos, investimento, talentos humanos, vantagem competitiva.

I. INTRODUCCIÓN

El entorno empresarial está caracterizado por su volatilidad, incertidumbre, complejidad y ambigüedad; las organizaciones enfrentan el reto de mantenerse competitivas y es ahí donde el talento humano se posiciona como un recurso estratégico esencial capaz de impulsar la innovación, la adaptabilidad y el desempeño organizacional. Históricamente la gestión del talento humano se centraba en funciones administrativas como el reclutamiento y la gestión de nóminas; sin embargo, ha evolucionado hacia un enfoque estratégico que re-

conoce a los empleados como activos clave para la generación de valor [1], lo anterior crea la necesidad de invertir en el desarrollo del talento humano como un medio para lograr una ventaja competitiva sostenible, un tema que resulta crítico para las organizaciones contemporáneas y que motiva la presente reflexión.

Este artículo reflexivo se centra en la pregunta problematizadora: ¿de qué manera la inversión en el desarrollo del talento humano puede convertirse en una ventaja competitiva sostenible para las organizaciones? Este interrogante no sólo es pertinente en el ámbito de la administración, sino que también invita a explorar cómo las prácticas de gestión del talento humano pueden alinearse con los objetivos estratégicos de la organización y así tener beneficios más duraderos.

La gestión del talento humano ha experimentado una transformación significativa en las últimas décadas, reflejando los cambios en las dinámicas económicas, tecnológicas y organizacionales. El capital humano se ha convertido en un activo clave para la innovación y la adaptabilidad, capacidades esenciales en un entorno competitivo; esto implica un cambio de paradigma en donde los empleados dejan de ser vistos como costos operativos para convertirse en protagonistas del éxito organizacional [1]. Cuando el talento humano es relevante en una organización y se desarrolla adecuadamente puede llegar a cumplir con los criterios de la teoría basada en recursos, es decir se vuelve valioso, raro, difícil de imitar y bien organizado. [2], lo que puede sugerir que las organizaciones que invierten en su capital humano pueden diferenciarse de sus competidores obteniendo una ventaja competitiva.

La inversión en el talento humano que hace una organización debe estar a la vanguardia para ser competitivos en una era globalizada, es por eso que en el presente artículo se reflexiona sobre aspectos claves que consideramos son fundamentales al decidir invertir el talento humano de una organización. El liderazgo es fundamental en este aspecto, la gestión del talento humano debe estar permeada por personas caracterizadas por su capacidad para inspirar a los empleados a trascender sus intereses personales y a promover una cultura organizacional basada en la colaboración, la innovación y el compromiso [3]. Este tipo de liderazgo se conoce como liderazgo transformacional y se

caracteriza por influir directamente en la cultura organizacional, actuando como un mediador que amplifica su impacto en el desempeño de los colaboradores de una organización [4]. El liderazgo transformacional es fundamental en la gestión estratégica del talento humano que incluye la adquisición, desarrollo y liderazgo de empleados talentosos, esto tiene un impacto positivo en la competitividad organizacional [5]. El desarrollo del talento humano emerge como una estrategia poderosa para maximizar el potencial de todos los empleados, independientemente de su nivel de desempeño; Kaliannan et al. [6] señalan que este enfoque mejora la retención y el desempeño organizacional, fomentando una cultura de equidad e innovación y de resiliencia organizacional, maximizando el capital humano disponible.

Otro aspecto importante en la gestión del talento humano debe ser la inclusión de nuevas tecnologías. Fernández-Vidal et al. [7] destacan cómo las herramientas tecnológicas permiten optimizar procesos de atracción, desarrollo y retención del talento humano; sin embargo, también aborda la escasez de habilidades digitales en el mercado laboral. Para una organización se vuelve indispensable la identificación de necesidades de capacitación y el diseño de equipos de talento humano que tengan competencias digitales y habilidades humanas como la creatividad y el pensamiento crítico [7]. Trunk et al. [8] exploran cómo la integración de inteligencia humana y artificial mejora la toma de decisiones, permitiendo a las organizaciones evaluar alternativas y anticiparse a los cambios; por su parte, López-Solís et al. [9] destacan el rol del microaprendizaje y la formación continua en la preparación del talento humano, pues permite una mejor adaptabilidad al entorno organizacional.

II. MARCO TEÓRICO / MARCO REFERENCIAL

A. Gestión e inversión del talento humano.

La gestión del talento humano ha experimentado una transformación significativa reflejando cambios en las estructuras organizacionales, los avances tecnológicos y las dinámicas económicas globales. Históricamente, la administración de recursos humanos se centraba en tareas administrativas como reclutamiento y nómina, sin embargo, con el reconocimiento del capital humano como un activo estratégico, ha surgido un enfoque

más integral y estratégico [10]; este cambio implica ver a los empleados no como costos, sino como activos clave para la innovación y la adaptabilidad de la organización.[1].

Las empresas requieren formar personal competente para sus organizaciones, en [11] definen competencia como las habilidades, conocimientos y comportamientos necesarios para desempeñar roles efectivamente; el tener personal competente permite alinear el capital humano con los objetivos estratégicos de la organización, fomentando un entorno donde los empleados puedan contribuir de manera activa y significativa a la organización y su cultura, promoviendo valores como la innovación, el trabajo en equipo y el aprendizaje continuo, esenciales para atraer y retener talento humano [12].

La literatura presenta diversos modelos estratégicos para la gestión del talento humano en organizaciones dinámicas. Huaraca-Carhuaricra [13] identifica el modelo de gestión estratégica del talento humano como el más estudiado, destacando su enfoque en la rotación, la retención y una visión a largo plazo basada en recursos, este modelo es crucial en contextos internacionales, donde la competitividad depende de la capacidad de alinear el talento humano con los objetivos globales. En [14] se subraya la importancia de ver a los empleados como aliados estratégicos, fomentando habilidades como la comunicación, el liderazgo y la creatividad para navegar por entornos dinámicos. Estos enfoques estratégicos requieren una integración cuidadosa de la tecnología, la cultura organizacional y las necesidades de los empleados para maximizar su impacto.

Es fundamental para alinear el capital humano con la estrategia organizacional la gestión del talento humano que pueda realizar la organización; este alineamiento asegura que el talento humano disponible tenga las capacidades necesarias para lograr los objetivos estratégicos de la organización; la gestión estratégica del talento humano implica identificar roles críticos y competencias, desarrollar planes de sucesión y crear un flujo de talento humano que apoye el éxito organizacional a largo plazo [15].

La gestión efectiva del talento humano contribuye a

la competitividad organizacional al mejorar el compromiso de los empleados, reducir la rotación y fomentar una cultura de alto rendimiento; las organizaciones que gestionan bien su talento humano están mejor posicionadas para adaptarse a los cambios del mercado, innovar y mantener un crecimiento sostenido [16]. En la práctica, significa integrar la gestión del talento humano en la estrategia general de la empresa, con vínculos claros entre las iniciativas de talento y los objetivos estratégicos, así como evaluaciones regulares de las necesidades de talento humano en función de las prioridades y las condiciones externas de la organización [17].

Una característica que debe tener la gestión del talento humano es la inclusión, ya que es importante reconocer que la diversidad impulsa la innovación y el rendimiento organizacional; las prácticas inclusivas aseguran que todos los empleados, independientemente de su origen o posición, tengan oportunidades de crecimiento y desarrollo. Esto no solo mejora el compromiso y la retención, sino que también fomenta una cultura organizacional más dinámica y creativa [6]. Lo anterior, incluye las diferencias culturales, la gestión de la movilidad del talento humano y la alineación de las estrategias de talento humano. El enfoque inclusivo es particularmente relevante en contextos dinámicos, donde la diversidad y la equidad pueden impulsar la innovación y la resiliencia organizacional, por ejemplo, [9] menciona que la inversión inclusiva en el talento humano emerge como una estrategia efectiva para gestionar el cambio en organizaciones dinámicas, especialmente en entornos con recursos limitado, implica ofrecer oportunidades de desarrollo profesional a todos los empleados, no solo a los que han demostrado un alto rendimiento; este enfoque mejora la retención y contribuye al crecimiento individual y organizacional. La identificación de grupos de talento y el manejo de la movilidad global son esenciales para alinear la gestión del talento humano con la estrategia organizacional [18]; estas prácticas complementadas con enfoques inclusivos valoran la diversidad como un activo estratégico. En [6] abogan por el desarrollo inclusivo del talento humano, que ofrece oportunidades de desarrollo a todos los empleados lo que fomenta una cultura de equidad e innovación, especialmente en entornos inciertos donde la diversidad puede ser una fuente de resiliencia, en [13] se refuerza esta idea, señalando que los modelos de gestión del talento hu-

mano en contextos internacionales deben ser flexibles para adaptarse a las dinámicas globales, promoviendo la competitividad interna y externa. Los enfoques globales e inclusivos requieren que las organizaciones tomen decisiones estratégicas que equilibren las necesidades locales con las globales, asegurando que el talento humano esté preparado para responder a los desafíos de un entorno incierto.

Estar preparados para responder a los desafíos de un entorno incierto es hacer que las organizaciones tengan el “chip” de gestión del cambio, este último se refiere a la capacidad de las organizaciones para adaptarse a entornos volátiles, inciertos, complejos y ambiguos. Este proceso requiere un enfoque estratégico que integre la gestión del talento humano como un componente central [19]; el talento humano, definido como el conjunto de habilidades, conocimientos y actitudes de los empleados, es un activo crítico para navegar por los desafíos del cambio [20].

La literatura reciente destaca que la transformación digital, el desarrollo inclusivo del talento humano y los enfoques sectoriales específicos son fundamentales para alinear el talento humano con las necesidades organizacionales en contextos dinámicos; la identificación de grupos clave de talento humano y la gestión de su desarrollo son esenciales para tomar decisiones estratégicas que mantengan la competitividad en mercados internacionales. La gestión del cambio y del talento humano varía según el sector, reflejando las necesidades y desafíos específicos de cada contexto; ponemos como ejemplo que en el ámbito educativo, [21] aboga por un cambio paradigmático en la gestión del talento humano para potenciar su aporte estratégico en universidades, adaptándose a las tendencias de la fuerza laboral, por otra parte, en [21] refuerzan esta idea, demostrando que el flujo de conocimiento, la participación en la planificación y la alineación con la cultura institucional mejoran el compromiso y el desempeño de los docentes; En el sector salud, [22] encuentran una correlación positiva entre la gestión del talento humano y la satisfacción laboral en enfermeras, destacando la importancia de las condiciones de trabajo y el reconocimiento personal. En el sector servicios, [23] proponen un modelo de transformación organizacional basado en la formación y evaluación del capital humano, abordando debilidades como la falta

de alineación entre formación y necesidades reales.

La capacidad de los empleados para adaptarse, innovar y contribuir a los objetivos organizacionales es fundamental para la resiliencia y la competitividad, por ejemplo, en el ámbito universitario, [10] aboga por un cambio paradigmático en la gestión del talento humano, proponiendo que las instituciones educativas alineen las competencias de su personal con las necesidades estratégicas para enfrentar entornos inciertos. Por otra parte, en [13] se destaca que los modelos de gestión estratégica del talento humano, enfocados en la retención y el desarrollo a largo plazo, son esenciales para mantener la competitividad en mercados globales dinámicos. Las organizaciones deben invertir proactivamente en su talento humano, viéndolo como un aliado estratégico para anticipar y responder a cambios externos; la gestión efectiva del talento humano no sólo mitiga riesgos, sino que también fomenta una cultura de aprendizaje continuo, crucial para la toma de decisiones en contextos inciertos.

La pandemia de COVID-19 proporcionó lecciones valiosas sobre todo en lo concerniente a la gestión del cambio en contextos de incertidumbre. En [24] destacan cómo las organizaciones adoptaron herramientas digitales para mantener la continuidad operativa durante la crisis, utilizando aplicaciones para procesos de reclutamiento, capacitación y evaluación del desempeño; estas soluciones no solo redujeron costos, sino que también mejoraron la flexibilidad y la velocidad de respuesta, demostrando la importancia de la agilidad en la gestión del talento humano. En [25] analizaron la relación entre la gestión del talento humano y el desempeño laboral en un proyecto específico, encontrando que una gestión efectiva del talento humano se correlaciona con un mejor desempeño, invertir en el talento humano, incluso en tiempos de crisis, puede generar beneficios significativos en términos de productividad y compromiso. La pandemia también ha subrayado la necesidad de planes de contingencia y estrategias de respaldo, asegurando que las organizaciones puedan responder rápidamente a shocks externos mientras priorizan el bienestar de sus empleados [26]

Como queda claro, la sectorización de la gestión del talento humano es importante, por ejemplo, en el contexto universitario es esencial para lograr la excelencia académica y el desarrollo social que las universidades

gestionen su talento humano de manera estratégica para cumplir con sus misión de enseñanza, investigación y servicio; esto implica planificación estratégica, diseño de puestos basado en competencias y sistemas de gestión del desempeño que fomenten la mejora continua e innovación [10]. La gestión del talento humano en el sector educativo debe equilibrar las necesidades de los docentes (que pueden estar motivados por la libertad académica y los intereses de investigación) con los objetivos institucionales de calidad educativa, lo anterior hace que la gestión del talento humano en este ámbito se encuentre matizado en la evaluación del desempeño y que los sistemas de recompensas reconozcan tanto los logros académicos como las contribuciones a los objetivos institucionales [21]. En otros sectores, como el público o empresarial, la gestión del talento humano debe adaptarse a las necesidades específicas de cada contexto, el enfoque puede centrarse en construir una fuerza laboral orientada al servicio, la ética y la capacidad de generar valor al público [17]; en donde el énfasis podría estar en la agilidad, la orientación al cliente y la innovación [27]

La gestión del talento humano incluye reclutamiento, capacitación y retención, dependiendo en gran medida de la cultura organizacional para crear un entorno que fomente el desarrollo profesional y la satisfacción laboral [28]. La intersección de conceptos como liderazgo transformacional, cultura organizacional y talento humano es el foco de este análisis, que busca sintetizar la evidencia reciente para comprender su impacto conjunto. Los enfoques tradicionales referidos a las habilidades directivas en lo que se refiere a las competencias que deben alcanzar los directivos en las organizaciones se basan en el liderazgo, entendido como la capacidad de capacitar y desarrollar acciones comunes, bajo objetivos comunes. En [29] se habla sobre los estilos de liderazgo o estilos administrativos y cómo influyen de manera trascendental afectando la salud física y psicológica del receptor, esto apoyado por lo que menciona [30] en su estudio.

El liderazgo transformacional se distingue por su enfoque en inspirar a los seguidores a trascender sus intereses personales, promoviendo un compromiso profundo con los objetivos organizacionales [3]. Los líderes transformacionales actúan como modelos a seguir, estimulan la creatividad, ofrecen apoyo personalizado y generan una visión compartida [31], es decir,

tiene un impacto significativo en la configuración de la cultura organizacional al promover valores como la colaboración, la innovación y el compromiso. En [4] examinaron esta relación en el sector manufacturero vietnamita, utilizando modelado de ecuaciones estructurales con datos de 903 empleados, sus resultados mostraron que el liderazgo transformacional influye directamente en la cultura organizacional, fomentando un entorno que apoya el desempeño organizacional, mientras que la cultura organizacional actúa como un mediador parcial, amplificando el impacto del liderazgo en los resultados organizacionales. En el ámbito educativo, [32] analizaron cómo el liderazgo transformacional y los valores culturales personales contribuyen a la creación de organizaciones de aprendizaje en instituciones de educación superior; con una muestra de 328 académicos; el estudio encontró que dimensiones como la motivación inspiradora y la estimulación intelectual junto con valores culturales como el colectivismo, promovieron una cultura de aprendizaje continuo. En [33] exploraron el liderazgo transformacional en equipos virtuales del sector de tecnologías de la información, sus hallazgos mostraron que este estilo de liderazgo fomenta una cultura adaptativa que facilita la gestión del cambio, con la cultura organizacional mediando la relación entre liderazgo y resultados. En un contexto latinoamericano, en [34] estudiaron una institución militar en Perú, evaluando las cuatro dimensiones del liderazgo transformacional (la influencia idealizada, la inspiración motivacional, la estimulación y la consideración individualizada), los resultados destacan que la consideración individualizada tiene un impacto significativo en la cultura organizacional, lo que a su vez mejora el desempeño. Estos estudios sugieren que el liderazgo transformacional es un catalizador para culturas organizacionales positivas, adaptadas a diversos contextos sectoriales y culturales.

La cultura organizacional, por otro lado, refleja la identidad de una organización y se puede ver afectada en cómo los empleados interactúan y desempeñan sus roles; una cultura organizacional positiva caracterizada por la colaboración, la innovación y el aprendizaje continuo, es esencial para el éxito organizacional [35]. En [36] se menciona que la cultura organizacional desempeña un papel crucial en la gestión del talento humano al crear un entorno que fomenta la atracción, el desarrollo y la retención de empleados calificados; examinaron cómo el liderazgo transformacional facili-

ta la gestión del cambio organizacional destacando la importancia de la comunicación y la motivación para alinear a los empleados con los objetivos estratégicos de la organización, fortaleciendo la cultura organizacional y promoviendo un compromiso que mejora las prácticas de gestión del talento humano. En [28] investigaron la percepción del liderazgo transformacional en una universidad privada en Lima, encontrando una correlación positiva entre este estilo de liderazgo y la gestión del talento humano, los empleados que percibían a sus líderes como transformacionales reportaban mayor satisfacción con programas de capacitación y desarrollo, lo que sugiere que la cultura organizacional influye directamente en la efectividad de las iniciativas de talento humano. De manera similar, en [37] se exploró cómo el liderazgo transformacional impacta el desarrollo del talento humano a través de una cultura que valora el crecimiento personal y profesional, basándose en un análisis teórico y empírico en un contexto académico; por otra parte, [38] enfocó su estudio en la educación secundaria general, demostrando que el liderazgo transformacional crea una cultura que apoya el desarrollo profesional de los docentes, mejorando la calidad educativa y la retención del talento humano.

La combinación de liderazgo transformacional, cultura organizacional y gestión del talento humano tiene un impacto directo en el desempeño organizacional, mejorando la productividad, la innovación y la satisfacción de los empleados. En [4] encontraron que la cultura organizacional media parcialmente la relación entre el liderazgo transformacional y el desempeño organizacional, destacando la importancia de alinear el liderazgo con los valores culturales para maximizar los resultados. Por otra parte, [39] argumentó que el liderazgo transformacional es un motor para el desarrollo organizacional, promoviendo una cultura de innovación que mejora el desempeño general; lo anterior, sugiere que el liderazgo transformacional al fortalecer la cultura organizacional, optimiza la gestión del talento humano y eleva el desempeño organizacional. El impacto del liderazgo transformacional varía según el contexto organizacional, lo que requiere enfoques adaptados a las necesidades específicas de cada sector. En equipos virtuales, [33] demostraron que la cultura organizacional media la relación entre el liderazgo transformacional y la gestión del cambio, destacando la importancia de una cultura adaptativa en entornos

remotos; en el sector manufacturero, [4] proporcionaron evidencia de que el liderazgo transformacional mejora el desempeño organizacional a través de una cultura que fomenta la colaboración y la innovación; en el ámbito educativo, [38] y, [28] subrayaron la importancia del liderazgo transformacional para crear culturas que apoyen el desarrollo profesional de los docentes y el personal administrativo, mejorando la calidad educativa y la retención del talento humano; en el sector militar, [34] destacaron cómo la consideración individualizada fortalece la cultura organizacional, mejorando el desempeño laboral.

Si hay algo que no se debe dejar al lado en la gestión del talento humano es la transformación digital que ha revolucionado sus prácticas; las organizaciones están adoptando tecnologías para optimizar la atracción, desarrollo y retención de talento humano [7]. Estas herramientas han permitido predecir el rendimiento de los empleados, identificar talento humano de alto potencial y personalizar programas de aprendizaje. La gestión del talento humano debe abordar la creciente demanda de habilidades digitales, al tiempo que maneja los desafíos de la disrupción tecnológica; esto incluye la resocialización y actualización de los empleados para mantenerse al día con los avances tecnológicos, así como la atracción de talento con competencias digitales específicas [37]; además, el auge del trabajo remoto y los equipos virtuales exige nuevas estrategias para mantener el compromiso y la productividad de los empleados, independientemente de su ubicación física. La transformación digital ha permitido a las organizaciones personalizar ofertas laborales, abordando la escasez de talento humano en un mercado competitivo [37], este enfoque tecnológico es complementado por la necesidad de una cultura organizacional que fomente la adaptabilidad y la innovación, asegurando que las organizaciones puedan evolucionar en la era digital. En [41] exploran la transformación digital de la gestión de recursos humanos, destacando la adopción de lugares de trabajo digitales; aunque estos avances ofrecen beneficios como una mayor eficiencia, también presentan desafíos, como la integración de sistemas antiguos con nuevos y la gestión de posibles efectos negativos. En [9] complementan esta perspectiva, enfatizando el papel del microaprendizaje y la educación continua en entornos híbridos, donde la comunicación y el compromiso son críticos para el éxito de la transformación digital. La transfor-

mación digital está redefiniendo la toma de decisiones estratégicas y la gestión del talento humano. En [8] exploran cómo la combinación de inteligencia humana y artificial optimiza la toma de decisiones estratégicas, permitiendo a las organizaciones generar opciones, evaluar alternativas y tomar decisiones informadas en entornos inciertos. La IA, por ejemplo, puede analizar grandes volúmenes de datos para identificar talento humano con habilidades específicas, mejorando procesos de reclutamiento y capacitación. En [9] complementan esta perspectiva, destacando cómo tecnologías como la IA está transformando la educación y el desarrollo de los empleados. El microaprendizaje y la formación continua se presentan como estrategias clave para mantener el talento humano actualizado en entornos laborales dinámicos, durante la pandemia de COVID-19, [24] observaron que el uso de aplicaciones digitales en procesos de gestión del talento humano, como el reclutamiento y la evaluación del desempeño, redujo costos y aumentó la productividad, demostrando la importancia de la tecnología en contextos de crisis; sin embargo, la adopción de estas tecnologías plantea desafíos éticos y prácticos [42]. Las organizaciones deben equilibrar la eficiencia tecnológica con un enfoque humano, asegurando que las decisiones estratégicas respeten los valores organizacionales y las necesidades de los empleados; este equilibrio es crucial para maximizar los beneficios de la transformación digital sin comprometer el bienestar del talento humano.

B. Desarrollo del talento humano como ventaja competitiva.

El desarrollo del talento humano se ha consolidado como una estrategia esencial para que las organizaciones logren y mantengan una ventaja competitiva en un entorno globalizado y dinámico, este enfoque no solo implica atraer y retener talento humano, sino también fomentar su crecimiento continuo y adaptabilidad, lo que resulta crucial para responder a los desafíos de los diferentes mercados. Según [16] la gestión efectiva del talento humano, que incluye reclutamiento, capacitación, evaluación del desempeño y desarrollo del liderazgo, mejora el rendimiento individual y fortalece la cultura organizacional, impulsando la innovación y la productividad. En [40] se argumenta que en la era de la transformación digital las organizaciones deben adoptar modelos de gestión del talento humano que

integren nuevas tecnologías para personalizar ofertas laborales y optimizar el desarrollo del talento humano, abordando la escasez de talento calificado.

Un aspecto clave del desarrollo del talento humano es su enfoque inclusivo, que busca ofrecer oportunidades de crecimiento a todos los empleados. En [6] realizaron una revisión sistemática que revela que el desarrollo inclusivo del talento humano es una estrategia vital para la retención y el desempeño organizacional, especialmente en contextos con recursos limitados. En [11] demuestran que la gestión del talento humano, con énfasis en programas de capacitación y reconocimiento, es fundamental para el desarrollo de organizaciones educativas exitosas, su estudio destaca que una cultura organizacional que valora la diversidad y el compromiso mejora la calidad educativa y la satisfacción laboral.

La gestión del talento humano debe considerar la movilidad y la diversidad cultural. En [18] revisan cómo las empresas multinacionales enfrentan desafíos para alinear la gestión del talento humano con sus estrategias globales, destacando la importancia de identificar grupos clave de talento humano y gestionar su movilidad, su análisis propone una agenda de investigación para abordar las brechas actuales, subrayando la necesidad de estrategias adaptativas en mercados internacionales; por su lado [13] complementa esta perspectiva al analizar modelos de gestión del talento humano en contextos internacionales, concluyendo que los enfoques estratégicos basados en recursos son cruciales para promover la retención y el desarrollo a largo plazo, incrementando la competitividad interna y externa.

La gestión del talento humano debe favorecer el desarrollo de capacidades dinámicas, que permitan a las organizaciones adaptarse a cambios externos, pues son estas condiciones las que impulsan estas capacidades, destacando la importancia del conocimiento y la innovación en entornos dinámicos[43]. La gestión del talento humano también enfrenta desafíos, especialmente en contextos de crisis. En [24] señalan que, durante la pandemia, las organizaciones tuvieron que adaptar rápidamente sus estrategias para mantener la motivación y el compromiso de los empleados, utilizando herramientas digitales para superar las limitaciones impuestas por el distanciamiento social. En [44]

subrayan que el desarrollo del capital intelectual a través de la gestión del talento humano es crucial para generar innovación y mantener la ventaja competitiva.

III. METODOLOGÍA

Este artículo de reflexión surge como resultado del proceso formativo desarrollado en el marco de la Maestría en Administración de la Corporación Universitaria Americana. A lo largo del programa, se profundizó en la comprensión de cómo la Gestión Administrativa actúa como un motor esencial para la transformación organizacional y la adaptación en entornos empresariales dinámicos. Se empleó una metodología basada en la búsqueda sistemática de bibliografía en bases de datos académicas, seleccionando fuentes relevantes y actualizadas que permitieran fundamentar el análisis; posteriormente, se realizó un proceso de análisis crítico de la información recopilada, identificando patrones, conceptos clave y perspectivas relevantes; este ejercicio culminó en una reflexión profunda que integra las ideas extraídas con una visión personal, con el objetivo de construir un argumento coherente y enriquecedor sobre el tema abordado.

IV. REFLEXIÓN

Una organización debe invertir en ese activo clave que es el talento humano, esto hará que sean más competentes y que puedan contribuir de manera positiva a la misión organizacional, esa inversión debe transversalizar componentes como el liderazgo transformacional, la gestión del cambio, la toma de decisiones estratégicas y desarrollo del talento humano. Consideramos que el liderazgo transformacional se presenta como un pilar fundamental para moldear una cultura organizacional que fomente el desarrollo del talento humano, un elemento crítico para lograr una ventaja competitiva sostenible. Este estilo de liderazgo, caracterizado por la inspiración motivadora, la estimulación intelectual, la consideración individualizada y el carisma, no solo impulsa el desempeño individual, sino que también crea un entorno donde los empleados se sienten valorados y motivados para contribuir al éxito organizacional. La cultura organizacional entendida como el conjunto de valores, creencias y normas compartidas que guían el comportamiento dentro de una organización actúa como un vehículo a través del cual el liderazgo transformacional ejerce su

influencia. Un estudio reciente de [4] encontró que el liderazgo transformacional tiene un impacto significativo en la cultura organizacional, lo que a su vez mejora el desempeño organizacional. Los líderes transformacionales promueven una cultura de colaboración, innovación y aprendizaje continuo, lo que es esencial para el desarrollo del talento humano; al fomentar la estimulación intelectual los líderes alientan a los empleados a explorar nuevas formas de abordar problemas, lo que impulsa la creatividad y la innovación. Esta dinámica es particularmente relevante en entornos competitivos donde la capacidad de innovar puede marcar la diferencia entre el éxito y el fracaso.

La cultura organizacional actúa como un mediador entre el liderazgo transformacional y los resultados de la organización; un análisis empírico realizado en el sector manufacturero vietnamita mostró que la cultura organizacional no solo influye directamente en el desempeño, sino que también amplifica el impacto del liderazgo transformacional en la competitividad organizacional [4], esto sugiere que una cultura organizacional fortalecida y alineada con los valores de la organización se convierte en un componente esencial para maximizar los beneficios del desarrollo del talento humano. El liderazgo transformacional también contribuye a la retención del talento humano, un factor crítico para la sostenibilidad competitiva de una organización; al ofrecer consideración individualizada, los líderes transformacionales atienden las necesidades específicas de cada empleado, lo que aumenta la satisfacción laboral y reduce la rotación. Este enfoque es particularmente importante en un mercado laboral competitivo, donde la pérdida de talento humano puede tener un impacto significativo en la productividad y en el clima organizacional; el liderazgo transformacional no solo fomenta el desarrollo del talento humano, sino que también asegura que este permanezca dentro de la organización, contribuyendo a una ventaja competitiva sostenible. El talento humano desarrollado bajo un liderazgo transformacional cumple con los criterios de ser valioso, la cultura organizacional que emerge de este liderazgo actúa como un recurso estratégico que diferencia a la organización de sus competidores, ya que es única y difícil de replicar. La inversión en el desarrollo del talento humano, apoyada por un liderazgo transformacional, no solo mejora las capacidades individuales, sino que también fortalece la cultura organizacional, un componente esencial para la ventaja competitiva sostenible.

La gestión del cambio por su parte es un desafío constante en el entorno de una organización, solo las organizaciones que logran adaptarse rápidamente a los cambios tienen una mayor probabilidad de mantener su competitividad; es por lo que consideramos que el desarrollo del talento humano emerge como un factor crítico, ya que son los empleados quienes impulsan la innovación y la resiliencia necesarias para navegar en distintos entornos. El marco teórico destaca que la gestión estratégica del talento humano es esencial para construir ecosistemas de gestión ágil, lo que permite a las organizaciones responder con rapidez a los cambios del mercado [5]. Los empleados talentosos con habilidades actualizadas y una mentalidad de aprendizaje continuo, son más productivos y capaces de innovar, lo que es vital para la adaptabilidad organizacional. En el estudio realizado por [5] encontró que la adquisición de empleados talentosos, el desarrollo dirigido, el liderazgo y el diseño de equipos de talento humano tienen un impacto positivo significativo en la gestión estratégica; estos elementos, a su vez, contribuyen al desarrollo de una gestión ágil, que tiene un efecto directo en la competitividad organizacional.

Otros aspectos que consideramos que se debe tener en cuenta a la luz de lo referenciado en el marco teórico es la gestión del cambio que incluye la inclusiva del talento humano y la transformación digital; la gestión inclusiva juega un papel crucial en la gestión del cambio de una organización, como lo argumenta [6], el desarrollo inclusivo del talento humano que abarca a todos los empleados independientemente de su nivel de desempeño, mejora la retención y el desempeño organizacional, esto asegura que la organización maximice su capital humano, lo que se vuelve importante en entornos dinámicos donde la diversidad de perspectivas puede conducir a soluciones innovadoras. Por otro lado, la transformación digital cobra importancia en la gestión del cambio al aportar herramientas tecnológicas que permite a las organizaciones identificar necesidades de capacitación, predecir el desempeño y personalizar programas de desarrollo, estas tecnologías no solo optimizan la gestión del talento humano, sino que también facilitan la adaptación a entornos que están en constante cambio. Las organizaciones que invierten en el desarrollo del talento humano están mejor preparadas para gestionar el cambio, ya que cuentan con una fuerza

laboral ágil y resiliente, esta capacidad de adaptación es un diferenciador competitivo, ya que permite a las organizaciones no solo sobrevivir, sino también prosperar en entornos dinámicos, ya que la gestión del cambio, apoyada por el desarrollo del talento humano, se convierte así en un pilar fundamental para la ventaja competitiva sostenible.

La incertidumbre es una característica definitoria de los mercados modernos, donde los cambios tecnológicos, económicos y sociales ocurren a un ritmo acelerado; en donde la toma de decisiones estratégicas requiere no solo acceso a datos y análisis, sino también la capacidad de innovar y adaptarse. El desarrollo del talento humano se presenta como un factor crítico, ya que son los empleados quienes aportan las habilidades analíticas, creativas y especializadas necesarias para navegar la incertidumbre. La destreza multifuncional y las habilidades orientadas al futuro son esenciales para enfrentar la incertidumbre; los empleados con competencias en resolución de problemas, el pensamiento crítico y la creatividad pueden identificar oportunidades y mitigar riesgos de manera más efectiva, lo que permite a las organizaciones tomar decisiones estratégicas informadas. El desarrollo del talento humano fomenta una cultura de aprendizaje y adaptabilidad, lo que es crucial para la toma de decisiones en entornos inciertos. Según un informe de [45], las organizaciones que priorizan el desarrollo del capital humano logran una ventaja de desempeño a largo plazo, ya que sus empleados están mejor equipados para enfrentar desafíos imprevistos, este informe destaca que las empresas con una fuerza laboral bien formada tienen tasas de rotación 5 puntos porcentuales más bajas, lo que asegura la continuidad del conocimiento y la experiencia necesarios para la toma de decisiones estratégicas. El talento humano desarrollado es un recurso valioso, ya que combina habilidades técnicas, creatividad y experiencia contextual; las organizaciones que invierten en el desarrollo del talento humano pueden tomar decisiones estratégicas más efectivas, lo que les permite diferenciarse de sus competidores y mantener una ventaja competitiva sostenible en entornos inciertos.

El desarrollo del talento humano es, en sí mismo, una fuente directa de ventaja competitiva sostenible, al invertir en la capacitación, el desarrollo de competencias y la retención del personal, las organizaciones pueden

mejorar su desempeño y asegurar su sostenibilidad a largo plazo. Cuando el talento humano se desarrolla adecuadamente cumple con los criterios de la teoría de la base de recursos, es decir, se vuelve valioso, raro, difícil de imitar y está bien organizado. El informe de [46], [47], [48] y [49] respalda esta afirmación, destacando que las empresas que priorizan el desarrollo del capital humano logran una ventaja de desempeño a largo plazo. El desarrollo inclusivo del talento humano es una práctica clave para maximizar el potencial de todos los empleados. De acuerdo con [6], el desarrollo inclusivo mejora la retención y el desempeño organizacional, contribuyendo a una ventaja competitiva sostenible; esto es particularmente relevante en un mercado laboral competitivo, donde la retención del talento humano es un desafío constante. Una característica que tiene el desarrollo del talento humano es la sectorización, en ejemplos más prácticos, la sectorización para servidores públicos debe enfocarse en la formación de líderes éticos y competentes, mientras que en el ámbito educativo se debe priorizar la capacitación pedagógica y tecnológica; estas estrategias aseguran que el desarrollo del talento humano esté alineado con las necesidades organizacionales, maximizando su impacto en la competitividad.

Las organizaciones que invierten en el desarrollo del talento humano pueden aprovechar una serie de beneficios como lo son: una mayor capacidad de innovación, retención del y una mayor resiliencia frente a las crisis. Los anteriores beneficios se traducen en una ventaja competitiva sostenible, ya que permiten a las organizaciones diferenciarse de sus competidores y mantener un desempeño superior a largo plazo.

V. CONCLUSIONES

La inversión en el desarrollo del talento humano es un pilar estratégico para que las organizaciones alcancen y mantengan una ventaja competitiva sostenible en entornos altamente competitivos. A través de un análisis reflexivo basado en los ejes de liderazgo transformacional, gestión del cambio, toma de decisiones estratégicas y desarrollo del talento humano, se ha constatado que el capital humano, cuando es adecuadamente cultivado, no solo mejora el desempeño organizacional, sino que también actúa como un recurso valioso, raro, difícil de imitar y bien organizado, cumpliendo con los criterios de la teoría de la base de

recursos. Las principales inferencias derivadas del estudio demuestran cómo la inversión en talento humano responde a los objetivos planteados, su relevancia para el campo de la administración y las nuevas preguntas de investigación que emergen de este análisis.

El liderazgo transformacional emerge como un componente esencial para alinear la cultura organizacional con los objetivos estratégicos, promoviendo un entorno que fomenta la motivación, la innovación y el compromiso de los empleados. Este estilo de liderazgo, caracterizado por la inspiración motivadora, la estimulación intelectual y la consideración individualizada, no solo impulsa el desarrollo del talento humano, sino que también crea una cultura organizacional que actúa como un diferenciador competitivo.

El liderazgo transformacional fomenta una cultura de aprendizaje continuo y colaboración, lo que permite a las organizaciones adaptarse a entornos competitivos; estimular intelectualmente a los empleados permite promover la creatividad y la innovación, elementos cruciales para resolver problemas complejos y generar soluciones diferenciadas. La consideración individualizada asegura que las necesidades específicas de cada empleado sean atendidas, lo que incrementa la satisfacción laboral y reduce la rotación.

Una cultura organizacional impregnada de valores compartidos y alineada con la visión estratégica de la organización se convierte en un recurso único y difícil de replicar, lo que refuerza la posición competitiva de la organización, si se tiene una cultura organizacional con las características anteriormente mencionadas se permitirá que la gestión del cambio en una organización sea ágil y resiliente, lo que lleva a que las organizaciones tengan mayor probabilidad de mantener su competitividad, y es acá donde el talento humano emerge como el motor principal de esta adaptabilidad. La gestión estratégica del talento humano es esencial para superar los desafíos asociados con el cambio organizacional, como la resistencia al cambio, la falta de comunicación efectiva y la dificultad para adaptarse a entornos volátiles, los empleados con habilidades actualizadas y una mentalidad orientada al aprendizaje son más productivos y capaces de innovar, lo que les permite contribuir activamente a la resiliencia organizacional. Por otro lado, la gestión inclusiva del talento humano también desempeña un papel crucial en la

gestión del cambio, cuando una organización tiene en cuenta a todos los empleados independientemente de su nivel de desempeño maximiza su capital humano y fomentan la diversidad de perspectivas, lo que conduce a soluciones innovadoras; lo anterior, no solo mejora la retención del talento humano, sino que también fortalece la capacidad de la organización para navegar entornos complejos.

La toma de decisiones estratégicas en contextos de incertidumbre requiere una combinación de datos, análisis y habilidades humanas, como el pensamiento crítico, la creatividad y la experiencia contextual, en donde el desarrollo del talento humano se presenta como un factor crítico para equipar a los empleados con las competencias necesarias para navegar entornos complejos y tomar decisiones informadas que impulsen la competitividad organizacional. Los empleados con competencias en resolución de problemas y creatividad pueden analizar datos, interpretar tendencias y proponer soluciones innovadoras, lo que permite a las organizaciones anticiparse a los cambios del mercado. La inversión en el desarrollo del talento humano también asegura la continuidad del conocimiento y la experiencia dentro de la organización. Las organizaciones con una fuerza laboral bien formada experimentan tasas de rotación más bajas, lo que preserva el capital intelectual necesario para enfrentar desafíos imprevistos.

Estos hallazgos son relevantes para el campo de la administración, ya que proporcionan un marco integral para diseñar estrategias que maximicen el potencial del capital humano. Las organizaciones que priorizan la inversión en el desarrollo del talento humano no solo mejoran su desempeño, sino que también aseguran su sostenibilidad a largo plazo en un mundo cada vez más competitivo y dinámico. No obstante, este análisis plantea nuevas preguntas de investigación: ¿qué factores contextuales, como el tamaño de la organización o el sector, influyen en la efectividad del liderazgo transformacional para moldear la cultura organizacional? ¿Qué estrategias son más efectivas para reducir la resistencia al cambio en equipos diversos? ¿Cómo pueden las organizaciones equilibrar la inversión en el desarrollo del talento humano con otras prioridades organizacionales?

REFERENCIAS

- [1] G. O. A. Vásquez Ponce, D. H. Parrales Piloza y V. E. Morales Chávez, “Proceso administrativo: factor determinante en el desarrollo organizacional de las mipymes”, *Revista Publicando*, vol. 8, no. 31, pp. 258–278, 2021. Doi: <https://doi.org/10.51528/rp.vol8.id2249>
- [2] H. Nuñez, “Análisis comparativo de los modelos de gestión en las empresas, enfocado desde la Teoría Basada en Recursos y desde la perspectiva de la ventaja competitiva”, *Revista Tiempo de Gestión*, no. 32, pp. 9–19, 2022. [En línea]. Disponible en: <https://revista.uader.edu.ar/index.php/tg/article/view/279>
- [3] P. Alcázar Cruz, “Estilo de liderazgo y compromiso organizacional: impacto del liderazgo transformacional”, *Economía Coyuntural*, vol. 5, no. 4, 2020. [En línea]. Disponible en: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=10147877>
- [4] N. P. Nguyen, N. T. T. Hang, N. Hiep, and O. Flynn, “Does transformational leadership influence organisational culture and organisational performance: Empirical evidence from an emerging country”, *IIMB Management Review*, vol. 35, no. 4, pp. 382–392, 2023. Doi: <https://doi.org/10.1016/j.iimb.2023.10.001>
- [5] M. Rožman, P. Tominc, and T. Štrukelj, “Competitiveness through development of strategic talent management and agile management ecosystems”, *Global Journal of Flexible Systems Management*, vol. 24, no. 3, pp. 373–393, 2023. Doi: <https://doi.org/10.1007/s40171-023-00344-1>
- [6] M. Kaliannan, D. Darmalinggam, M. Dorasamy, and M. Abraham, “Inclusive talent development as a key talent management approach: A systematic literature review”, *Human Resource Management Review*, vol. 33, no. 1, p. 100926, 2023. Doi: <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2022.100926>
- [7] J. Fernandez-Vidal, F. A. Perotti, R. Gonzalez, and J. Gasco, “Managing digital transformation: The view from the top”, *Journal of Business Research*, vol. 152, pp. 29–41, 2022. Doi: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.07.020>
- [8] A. Trunk, H. Birkel, and E. Hartmann, “On the current state of combining human and artificial intelligence for strategic organizational decision making”, *Business Research*, vol. 13, no. 3, pp. 875–919, 2020. Doi: <https://doi.org/10.1007/s40685-020-00133-x>
- [9] S. C. López-Solís, G. R. Rivera-Barberán, K. M. Mendoza-Lino, and M. E. Zambrano-Moreira, “Gestión del talento humano en el contexto de la transformación digital”, *Revista Científica Arbitrada de Investigación en Comunicación, Marketing y Empresa REI-COMUNICAR*, vol. 8, no. 15, pp. 148–159, 2025. Doi: <https://reicomunicar.org/index.php/reicomunicar/article/view/386>
- [10] A. L. Carvajal-Pérez, “Gestión actual del talento humano: contexto universitario”, *Revista Nacional de Administración*, vol. 12, no. 2, 2021. Doi: <https://doi.org/10.22458/rna.v12i2.3914>
- [11] B. Ropa-Carrión y M. Alama-Flores, “Gestión organizacional: un análisis teórico para la acción”, *Revista Científica de la UCSA*, vol. 9, no. 1, pp. 81–103, 2022. [En línea]. Disponible en: <https://scielo.iics.una.py/pdf/ucsa/v9n1/2409-8752-ucsa-9-01-81.pdf>
- [12] V. V. Solano Castro, H. N. Caverio Ayvar, F. T. Chalco Vargas y L. A. Nuñez Lira, “Estrategias de gestión del talento humano en pequeñas y medianas empresas peruanas”, *Revista Venezolana de Gerencia*, vol. 28, no. 10, pp. 954–966, 2023. Doi: <https://doi.org/10.52080/rvgluz.28.e10.6>
- [13] C. Huaraca-Carhuarica, “Human talent management models in the international context”, *Política, Globalidad y Ciudadanía*, vol. 9, no. 18, pp. 175–198, 2023. Doi: <https://doi.org/10.29105/pgc9.18-10>
- [14] L. E. Farro Díaz y E. S. Nauca Torres, “Gestión del talento humano en las organizaciones”, *Horizonte Empresarial*, vol. 9, no. 2, pp. 10–24, 2022. Doi: <https://doi.org/10.26495/rce.v9i2.2318>
- [15] O. F. Alves, *Comportamiento organizacional*, Rio de Janeiro, Brazil: Freitas Bastos Editorial, 2023.
- [16] L. M. Recalde Aguilar, C. M. Cuzmw, M. M. Jara., D. I. Cadena, E. A. Méndez y S. C. Muñoz, “La gestión del talento humano y su relación con la competitividad organizacional”, *South Florida Journal of Development*, vol. 4, no. 6, pp. 2530–2542, 2023. Doi: <https://doi.org/10.46932/sfjdv4n6-025>
- [17] D. E. Álvarez Contreras, “La gestión del talento humano como proceso estratégico en el desarrollo organizacional”, tesis de maestría, Corporación Unificada Nacional de Educación Superior – CUN, Bogotá, 2020.
- [18] P. M. Caligiuri, D. G. Collings, H. De Cieri, and M. B. Lazarova, “Global talent management: A critical review and research agenda for the new organizational reality”, *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, vol. 11, no. 1, pp. 393–421, 2024. Doi: <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-111821-033121>
- [19] B. V. Arjona Blanco, “Modelo de diagnóstico y

metodología para la transformación digital de las PYMES y el uso de la innovación como ventaja competitiva”, tesis doctoral, Universitat Politècnica de València, Valencia, España, 2023.

[20] A. E. Chaca Oliveros y L. A. Contreras Tito, “Habilidades blandas y desempeño laboral de los trabajadores administrativos en el trabajo remoto Escuela de Posgrado Huancayo, 2021”, tesis de maestría, Universidad Continental, 2022. [En línea]. Disponible en: <https://hdl.handle.net/20.500.12394/10572>

[21] E. Hart-Montes, C. M. Ramos-Gelvez y A. R. Arzuza-Gómez, “Gestión del talento humano: Una vía para el desarrollo de organizaciones educativas exitosas”, *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonia*, vol. 9, no. 17, pp. 1–15, 2024. Doi: <https://doi.org/10.35381/r.k.v8i17.3154>

[22] A. E. Minaya-Serna, A. A. Ruíz-Gómez, M. A. Concha-Huarcaya y M. A. Alva-Olivos, “Gestión del talento humano y satisfacción laboral”, *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonia*, vol. 9, no. 1, pp. 130–140, 2024. Doi: <https://doi.org/10.35381/r.k.v9i1.3678>

[23] L. K. Arroyo-Sánchez y M. J. Peñalver-Higuera, “Transformación organizacional mediante la formación y evaluación del capital humano en el sector servicios”, *Gestio et Production. Revista Electrónica de Ciencias Gerenciales*, vol. 6, no. 11, pp. 148–172, 2024. Doi: <https://doi.org/10.35381/gep.v6i11.181>

[24] M. D. Reyes Pérez, A. Gómez Fuertes y E. V. Ramos Farroñán, “Desafíos de la gestión del talento humano en tiempos de pandemia COVID 19”, *Revista Universidad y Sociedad*, vol. 13, no. 6, pp. 232–236, 2021.

[25] K. O. Castro Mori y J. M. Delgado Bardales, “Gestión del talento humano en el desempeño laboral”, *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, vol. 4, no. 2, pp. 684–703, 2020. Doi: https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v4i2.107

[26] M. P. Ortiz Lozano, “Factores de resiliencia organizacional en la industria cosmética española: pymes y crisis en tiempos de COVID-19”, tesis, Universidad Pontificia Comillas, 2024. [En línea]. Disponible en: <https://repositorio.comillas.edu/xmlui/bitstream/handle/11531/88496/TP00014.pdf>

[27] W. E. Ramírez-Torres, “Análisis de la gestión del talento humano en el contexto empresarial actual: una revisión bibliográfica”, *INNOVA Research Journal*, vol. 8, no. 2, pp. 83–106, 2023. Doi: <https://doi.org/10.33890/innova.v8.n2.2023.2234>

[28] M. S. Barriga Vásquez y C. V. Cortez Chávez,

“Percepción del liderazgo transformacional y gestión del talento humano en el personal administrativo de una Universidad Privada De Lima”, *TecnoHumanismo*, vol. 1, no. 9, pp. 34–51, 2021. [En línea]. Disponible en: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8179020>

[29] Y. O. González Marín, F. J. Arias Vargas y L. F. Garcés Giraldo, “Habilidades directivas como determinante de la negociación internacional”, *Pensamiento Americano*, vol. 15, no. 30, p. 8, 2022. [En línea]. Disponible en: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8714033>

[30] S. Villagrán Rueda y D. Jasso. Velázquez, “Estilos de liderazgo generadores de factores de riesgo en trabajo docente: Educación Media Superior”, *Pensamiento Americano*, vol. 16, no. 32, pp. 1–17, 2023. Doi: <https://doi.org/https://doi.org/10.21803/penamer.16.32.604>

[31] M. Villar-Guevara, I. Fernández-Mallma, D. Villar y P. Guaranda-Calero, “Cultivando el liderazgo transformacional como predictor del compromiso organizacional: ¿Qué opina el sector educativo en el Perú?”, *Revista Ibérica de Sistemas e Tecnologías de Informação*, no. E75, pp. 619–632, 2024. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=10138761>

[32] N. Şahin and F. P. Bilir, “The effect of transformational leadership and personal cultural values on creating a learning organization”, *Humanities & Social Sciences Communications*, vol. 11, no. 1, pp. 1–9, 2024, Doi: <https://doi.org/10.1057/s41599-024-02701-6>

[33] S. Kaur Bagga, S. Gera, and S. N. Haque, “The mediating role of organizational culture: Transformational leadership and change management in virtual teams”, *Asia Pacific Management Review*, vol. 28, no. 2, pp. 120–131, 2023. Doi: <https://doi.org/10.1016/j.apmr.2022.07.003>.

[34] C. L. De La Rada Avalos, M. A. Guerrero Bejarano, C. A. Manosalvas Vaca y G. R. Vaca López, “Liderazgo transformacional y cultura organizacional en el desempeño laboral de los trabajadores”, *Revista de Ciencias Sociales*, vol. 30, no. 4, pp. 431–446, 2024. Di: <https://doi.org/10.31876/rcs.v30i4.43041>

[35] R. Yaulilahua-Huacho y Y. F. Almenaba-Guerrero, “Liderazgo y cultura organizacional: influencias en la productividad en Ecuador”, *Revista Científica Zambos*, vol. 1, no. 3, pp. 29–43, 2022. Doi: <https://doi.org/10.69484/rcz/v1/n3/31>

[36] M. M. Jara Jiménez, L. M. Recalde, J. E. Jara, D. I. Cadena, R. I. Rodríguez y Y. X. Ortega, “Gestión

del cambio organizacional, a través del liderazgo transformacional”, *South Florida Journal of Development*, vol. 5, no. 4, pp. e3870–e3870, 2024. Doi: <https://doi.org/10.46932/sfjdv5n4-019>

[37] A. M. Guerra Ortega, “El liderazgo transformacional y su impacto en el desarrollo del talento humano”, tesis de maestría, Universidad Andina Simón Bolívar, Quito, Ecuador, 2024. [En línea]. Disponible en: <http://hdl.handle.net/10644/9942>

[38] K. Rondón, “Liderazgo transformacional para la gestión del talento humano, en educación media general”, *Aula Virtual*, vol. 5, no. 11, pp. 68–86, 2024. Doi: <https://doi.org/10.5281/zenodo.10464970>.

[39] G. P. Del Rosario, “Liderazgo transformacional para el desarrollo de las organizaciones”, *D’Economía*, vol. 5, pp. 129–140, 2025. Doi: <https://doi.org/10.48204/2710-7744.6748>.

[40] J. M. Montero Guerra, “Talent management in digital transformation”, in *Management and Industrial Engineering*, Cham, Switzerland: Springer, 2024, pp. 61–82.

[41] J. Zhang and Z. Chen, “Exploring human resource management digital transformation in the digital age”, *Journal of the Knowledge Economy*, vol. 15, no. 1, pp. 1482–1498, 2024. Doi: [10.1007/s13132-023-01271-7](https://doi.org/10.1007/s13132-023-01271-7).

[42] L. A. González Ciriaco y A. J. Medina Marín, “Avances y desafíos éticos en la integración de la IA en la producción científica”, *Journal of Scientific Metrics and Evaluation*, vol. 1, no. 1, pp. 48–67, 2023. Doi: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9793747>

[43] K. C. Barrios-Hernández, E. Olivero-Vega y B. Figueroa-Saumet, “Condiciones de la gestión del talento humano que favorecen el desarrollo de capacidades dinámicas”, *Información Tecnológica*, vol. 31, no. 2, pp. 55–62, 2020. [En línea]. Disponible en: <https://www.scielo.cl/pdf/infotec/v31n2/0718-0764-infotec-31-02-55.pdf>

[44] C. B. Cabezas-Ramos y J. G. Brito-Aguilar, “La gestión del talento humano para un rendimiento laboral efectivo”, *Polo del Conocimiento*, vol. 6, no. 11, pp. 742–761, 2021. [En línea]. Disponible en: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8219331>

[45] A. Madgavkar et al., “El desempeño a través de las personas: transformar el capital humano en ventaja competitiva”, *McKinsey & Company*, Jan. 1, [En línea]. Disponible en: [https://www.mckinsey.com/featured-insights/destacados/el-desempeno-a-tra-](https://www.mckinsey.com/featured-insights/destacados/el-desempeno-a-tra)

[ves-de-las-personas-transformar-el-capital-humano-en-ventaja-competitiva/es](https://www.mckinsey.com/featured-insights/destacados/el-desempeno-a-traves-de-las-personas-transformar-el-capital-humano-en-ventaja-competitiva/es)

[46] R. E. Gutiérrez Echeverría, P. G. González Ali y C. A. Severiche Sierra, “Nuevas tendencias en el modelo de gestión logístico de domicilios en contextos urbanos”, *Ingente Americana*, vol. 4, no. 4, p. e-805, Oct. 2024. Doi: <https://doi.org/10.21803/ingecana.4.4.805>.

[47] D. A. García Arango, F. Henao Villa, E. D. Aguirre Mesa y C. F. Henao Villa, “Gestión del conocimiento: big data como estructuradora de información”, *Ingente Americana*, vol. 1, no. 1, pp. 47–52, Nov. 2021. Doi: <https://doi.org/10.21803/ingecana.1.1.411>.

[48] H. J. Hernández Belaidés, “Beneficios de la energía solar en la conservación del medio ambiente mediante su uso en centros comerciales de Barranquilla”, *Sapiendus*, vol. 1, no. 1, p. e-1, Jan. 2025. Doi: <https://doi.org/10.70335/sapiendus.1.1.1>.

[49] L. A. Avellaneda Vásquez y A. A. Varón Quimbayo, “Utilización de las criptomonedas e integridad de Blockchain”, *Ingente Americana*, vol. 3, no. 3, p. e-637, Aug. 2023. Doi: <https://doi.org/10.21803/ingecana.3.3.637>.