

STRATEGIES FOR HUMAN TALENT MANAGEMENT IN A PRIVATE COMPANY

ESTRATEGIAS PARA LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN UNA EMPRESA PRIVADA



Arrieta, Karen

RESUMEN

El objetivo fue establecer estrategias de desarrollo y crecimiento para fortalecer la gestión del talento humano en el Departamento de Recursos Humanos de la empresa Hermanos Pietralunga, S.A. Venezuela. La investigación fue descriptiva, con diseño de campo, no experimental. Las técnicas de recolección de datos fueron la observación directa, y la entrevista no estructurada, aplicada a empleados del Departamento. Los resultados arrojaron inconsistencias en el proceso de gestión del talento humano, destacando la falta de compromiso, motivación, y de una filosofía de gestión definida. Las estrategias propuestas permitirán superar las mencionadas debilidades, por lo que se desarrolla el plan de acción.

Palabras clave: Estrategias de desarrollo, Gestión del talento humano, Estrategias de Crecimiento, Recursos humanos, Venezuela.

ABSTRACT

The objective was to establish development and growth strategies to strengthen human talent management in the Human Resources Department of the company Hermanos Pietralunga, S.A. Venezuela. The research was descriptive, with a non-experimental field design. The data collection techniques were direct observation and unstructured interview, applied to employees of the Department. The results showed inconsistencies in the human talent management process, highlighting the lack of commitment, motivation and a defined management philosophy. The proposed strategies will make it possible to overcome the aforementioned weaknesses, so the action plan is developed.

Keywords: Development Strategies, Human Talent Management, Growth Strategies, Human Resources, Venezuela.

Fecha de recepción: 20-08-2021

Fecha de aprobación: 12-08-2022

Fecha de publicación online: 15-08-2022

DOI: <http://doi.org/10.5281/zenodo.6992535>

¹ Ingeniero Industrial. Instituto Universitario Politécnico “Santiago Mariño” Extensión COL – Cabimas. Venezuela. Asistente. Departamento de Recursos Humanos, empresa Hermanos Pietralunga S.A Venezuela. Email: arrietakv@gmail.com ID Orcid: 0000-0003-0760-8281

INTRODUCCIÓN

Según Romero y Salcedo (2019) hasta finales de la década de los ochenta el proceso de Gestión del Talento Humano (GTH) no tenía mayor relevancia dentro de las organizaciones. Era una actividad básica e incipiente, pues la baja rotación de personal, la lenta evolución de la tecnología y la estabilidad del mercado hacían que el proceso fuera sencillo: bastaba con encontrar una persona que reuniera las habilidades básicas para el cargo, cuyo proceso de formación consistía en un entrenamiento centrado en las funciones que desempeñaría y que podría ser promocionada más adelante, según su antigüedad en la empresa o el buen desempeño que exhibiera.

Sin embargo, en la actualidad, la gestión del potencial humano se ejecuta por medio de diferentes procedimientos, entre ellos el desarrollo de competencias, por lo que en la literatura especializada se puede encontrar un gran número de autores que, a través de diferentes enfoques, modelos y procedimientos, colocan como centro de atención de la gestión, el enfoque por competencias (Rodrigo, Rodrigo y González, 2015).

Para Zambrano y Molina (2016) los enfoques tradicionales para el diseño de los sistemas de gestión de talento Humano han estado centrados históricamente en el puesto de trabajo; es por eso, que surge la necesidad de que dichos sistemas se orienten a crear el contexto necesario para facilitar que las personas adquieran la capacidad y la motivación. Por lo que, la dinámica organizacional, está demandando un planteamiento en el manejo del talento humano; es importante preparar al personal para que se formen como un equipo de trabajo sólido, con el propósito de promover el desarrollo y crecimiento económico de la empresa.

En ese orden de ideas, la gestión del talento humano (GTH) es de significativa importancia, porque el óptimo desempeño laboral, genera estabilidad para las empresas, aumentando la productividad en las operaciones y obteniendo buenos resultados (Ceron, Atiencia, López, Fernández y Llangara, 2017). Ahora bien, esa significativa tendencia adquirida por la GTH en las organizaciones, se debe a que el talento humano (TH) constituye un factor de competitividad y diferenciación difícil de ser replicado por la competencia (Romero y Salcedo, 2019).

La presente investigación conforma la segunda parte del trabajo de grado titulado: Estudio de las Competencias Administrativas en el Departamento De Recursos Humanos en la Empresa Hermanos Pietralunga S.A. desarrollado por Arrieta (2021) para el Instituto Universitario Politécnico “Santiago Mariño” Extensión COL – Cabimas, en la primera parte de la publicación, los resultados indicaron que la adopción de estrategias para el crecimiento y desarrollo del departamento, propiciarían la innovación y el intercambio de ideas (Arrieta, 2022).

En ese sentido, pensando en el mejoramiento continuo que se debe implementar en las organizaciones modernas, se considera pertinente determinar las estrategias de GTH, en el Departamento de Recursos Humanos de la empresa Hermanos Pietralunga, S.A. en Venezuela; porque previamente se identificó que no existe una filosofía de gestión definida que unifique ideas, principios, valores, metas.

Estos aspectos se presentan en la descoordinación en relación con las funciones establecidas para los cargos del personal; pues si bien, existe una línea jerárquica definida y una delegación de funciones establecidas, la falta de control o seguimiento en los procesos administrativos, contrarresta los esfuerzos realizados para alcanzar los objetivos empresariales.

Por lo mencionado se formula la siguiente interrogante: ¿Cuáles son las estrategias de desarrollo y crecimiento para fortalecer la gestión del talento humano en el Departamento de Recursos Humanos de la empresa Hermanos Pietralunga, S.A.? El objetivo fue establecer estrategias de desarrollo y crecimiento para fortalecer la gestión del talento humano en el Departamento de Recursos Humanos de la Empresa Hermanos Pietralunga, S.A. Venezuela.

FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

ESTRATEGIAS DE DESARROLLO Y CRECIMIENTO PARA LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

Para Rodrigo, Rodrigo y González, (2015) las estrategias de desarrollo para la Gestión del Talento Humano (GTH) representan el enfoque que adopta una empresa para garantizar la contribución efectiva de su personal con el propósito de cumplir la estrategia empresarial. En ese orden de ideas, las estrategias de desarrollo para la (GTH) representan métodos sistematizados que potencian el rendimiento del capital humano de forma óptima, cuyo propósito es lograr las metas organizacionales, sin descuidar el bienestar y compromiso de los trabajadores mediante una buena cultura organizacional (Checa, Cabrera y Chávarry, 2020).

La implementación de las estrategias de desarrollo brindará una oportunidad de crecimiento en el departamento de recursos humanos de la empresa Hermanos Pietralunga S.A. y posteriormente permitirá una metodología de aplicación práctica para la empresa en general que promoverá el desarrollo y la productividad del capital humano.

En ese sentido, mejorar la productividad, fortalecer las capacidades, habilidades, y fomentar en los colaboradores habilidades blandas, se requiere de una efectiva Gestión del Talento Humano (Checa et al., 2020); es por eso que de acuerdo con

Sánchez (2018) la GTH comprende un conjunto de iniciativas que permiten entender el papel de los recursos humanos como factor de competitividad empresarial, pues se adopta una orientación estratégica que en el planteamiento de los procesos, se ajustan, son congruentes para lograr el fin de la organización, crear la mejor empresa y mejorar la calidad de vida laboral. Según Cardona, Alzate y Lora (2018) conciben la GTH como una herramienta estratégica de dirección, cuyo objetivo es obtener la máxima creatividad; a través de acciones dirigidas a disponer en todo momento del conocimiento, capacidades y habilidades en la obtención de los resultados necesarios para ser competitivo en el entorno actual y futuro.

Ramírez, Espindola, Ruíz y Hugueth (2019) coinciden que la GTH consiste en desarrollar cualidades competitivas para implementar políticas y crear una estructura organizacional favorable, conducente a una asignación de recursos, que permita alcanzar con éxito esas estrategias, además de anticipar colectivamente el cambio, para crear permanentemente estrategias que garanticen la razón de ser de la organización y su futuro.

Sin duda alguna, es pertinente implementar, según Saks (2022) el sistema de prácticas solidarias para la GTH (diseño, capacitación y desarrollo de puestos de trabajo, arreglos de trabajo flexibles, equilibrio entre el trabajo y la vida personal, participación en la toma de decisiones, salud y seguridad, desarrollo profesional y programas de salud y bienestar) estas potenciarán un clima de cuidado y preocupación por los empleados, al que estos responderán preocupándose por la organización que promulgarán con mayor compromiso. En ese orden de ideas, el compromiso laboral es una forma activa de bienestar caracterizada por el vigor, la dedicación, la implicación laboral, los comportamientos apropiados y aceptables dentro de un contexto específico y bajo un conjunto común de normas (Van Beurden, Van Veldhoven y Van de Voorde, 2022; Belizón y Kieran, 2022).

Se considera entonces que la GTH constituye el conjunto de acciones clave destinadas a potenciar las competencias, habilidades, destrezas y el conocimiento del capital humano en la empresa Hermanos Pietralunga S.A., para fomentar la competitividad, productividad y optimizar la calidad de vida en el contexto laboral.

Asimismo, de acuerdo con Ramírez, Chacón y Valencia (2019) la gestión del talento humano como estrategia puede definirse como “las acciones que realizan estratégicamente las personas, por medio de sus competencias, en un área, reforzando procedimientos de crecimiento, proyección, mejores condiciones de sí mismo y el equipo organizacional” (p. 23). Esto se corresponde con lo planteado por Romero y Salcedo (2019) quienes indican que cada empresa debe diseñar estrategias de crecimiento en función de sus necesidades. Por eso es vital, tomar como referencia los objetivos corporativos y aplicarlos al área del talento humano.

Entonces, se considera pertinente retener al personal clave que haya demostrado aptitudes y capacidad para ejercer el cargo asignado. No obstante, se debe evitar que se promocióne a determinado personal sin la preparación y formación adecuada.

Para efectos de este estudio, las estrategias de crecimiento de la organización se obtienen mediante la aplicación sistemática y paulatina de políticas departamentales innovadoras, para ello se debe relacionar al empleado con la empresa, estableciendo una relación ganar-ganar, que va más allá de lo que sería la formación y el desarrollo, luego someter al empleado a un proceso de formación. A partir de los resultados de ese programa de formación, el departamento orienta al empleado hacia el puesto donde demuestre tener mejores competencias.

MATERIALES Y MÉTODO

En el cuadro 1 se especifica la metodología aplicada para el desarrollo de la investigación.

Cuadro 1. Metodología aplicada

Autor (es)	Aspecto	Descripción
Salazar, Carrasco, Correa, Carrillo y Velasteguí (2018)	Tipo de Investigación	La investigación fue de tipo descriptiva para poder caracterizar un hecho, fenómeno, individuo o grupo, con el fin de establecer su estructura o comportamiento. En el presente estudio este tipo de investigación permitió obtener una visión general del problema y establecer estrategias de desarrollo y crecimiento para fortalecer la gestión del talento humano en el Departamento de Recursos Humanos de la Empresa Hermanos Pietralunga, S.A. Venezuela.
Escudero y Cortez (2018)	Modalidad y Diseño de la investigación	La modalidad de investigación fue de campo, con un diseño no experimental, en este tipo de estudios, tanto en el levantamiento de información como el análisis, aplicaciones prácticas y métodos empleados para la obtención de resultados, se ejecutan en el medio donde se desenvuelve el evento investigado. A través de la investigación de campo es posible describir las formas y las causas que originan determinada situación particular.
Troncoso y Amaya (2017)	Instrumento	Para la recolección de datos se utilizó la entrevista no estructurada, la cual es un instrumento muy flexible en la que el entrevistador estará atento al curso de la entrevista, el cual surgirán nuevas preguntas, su objetivo principal es permitir que el entrevistado pueda hilar ideas o explayarse sobre un tema de manera global. Además, resulta de gran ayuda cuando no se presenta demasiada información acerca de algún aspecto investigado. En este caso, el instrumento fue diseñado con preguntas abiertas, conformada por cinco ítems principales, sin un orden preestablecido.
(Hernández y Carpio, 2019).	Población	La población estuvo constituida por 5 empleados del Departamento de Recursos Humanos de la empresa. En ese sentido, la muestra fue intencional o de conveniencia porque en este tipo de muestreo el investigador selecciona los individuos que formarán parte de la población de acuerdo al fácil acceso o a través de convocatorias abiertas, bajo este tipo de muestreo las personas acuden voluntariamente para participar en el estudio. Los datos obtenidos fueron procesados utilizando el programa SPSS para Windows en su versión 15.

Fuente: Elaboración propia a partir de los autores (2022)

RESULTADOS

A partir de los resultados obtenidos en el cuadro 2 se establecen las siguientes estrategias de desarrollo para fortalecer la gestión del talento humano en el Departamento de Recursos Humanos de la Empresa Hermanos Pietralunga, S.A. Venezuela.

Cuadro 2. Estrategias de desarrollo para fortalecer la GTH

Estrategia	Objetivo	Actividades del Plan de Acción
Adopción de una estrategia de selección de personal de libre nombramiento y provisional, orientado a seleccionar el talento que mayores competencias aporte a la entidad.	Incrementar el portafolio de competencias del talento humano del departamento de recursos humanos.	<ul style="list-style-type: none"> Definir competencias (personales, del cargo, del área, esenciales), requisitos de formación académica y experiencia requerida por el cargo, según lo previsto en el Manual de Funciones de la empresa. Diseñar entrevistas; pruebas de conocimientos, psicológicas y de personalidad y técnicas de simulación, según requerimientos del cargo. Programar fechas y horarios para la aplicación de entrevistas y pruebas. Aplicar entrevistas y pruebas. Evaluar las pruebas. Evaluar competencias de los entrevistados utilizando el formato Evaluación de Competencias previamente diseñado por la empresa. Identificar candidatos que además de cumplir con las competencias exigidas para desempeñar el cargo, posean competencias que agreguen valor a la entidad. Elegir al candidato que reuniendo las competencias requeridas posea la mayor cantidad de competencias agregadas que resulten valiosas para la empresa. Agradecer a los participantes en el proceso de selección e informar acerca de su finalización.
Adopción en la empresa de una estrategia para rediseño de puestos basada en el modelo de las contingencias, que tiene en cuenta la naturaleza cambiante del entorno, la tecnología y las personas.	Lograr una mayor flexibilidad de la entidad adaptando el diseño de puestos a la naturaleza cambiante del entorno.	<ul style="list-style-type: none"> Investigar nuevos adelantos y desarrollos que guarden una relación directa con las tareas que demanda el puesto y las competencias requeridas. Rediseñar el contenido del puesto (tareas o atribuciones) teniendo en cuenta los nuevos adelantos. Definir responsabilidad del puesto (a quién debe reportar) Definir autoridad del puesto (a quién debe dirigir o supervisar) Rediseñar el puesto de trabajo teniendo en cuenta: Variedad de la tarea, equipamientos, actividades, habilidades y potencial innovador. Autonomía del puesto. Significado de las tareas (conocimiento profundo de las implicaciones, interdependencias y consecuencias del trabajo). Identidad con las tareas (identificación con el trabajo, pertenencia). Realimentación (información de retorno o retroalimentación que recibe la persona para administrar los resultados de lo que hace y generar una autoevaluación). Establecer secuencia gradual para la asignación futura de nuevas responsabilidades a fin de enriquecer el puesto.

Fuente: Elaboración propia (2022)

Cuadro 2. Estrategias de desarrollo para fortalecer la GTH (continuación).

Estrategia	Objetivo	Actividades del Plan de Acción
Articular el proceso de evaluación del desempeño laboral con las competencias para el cargo, definidas previamente en los procesos de selección y el Manual de Funciones involucrando a todos los empleados independientemente del tipo de vinculación.	Democratizar la medición del desempeño laboral con énfasis en las competencias requeridas por el cargo.	<ul style="list-style-type: none"> • Incluir en las evaluaciones del desempeño laboral a empleados provisionales o contratados. • Sumar a las competencias del Manual de Funciones del cargo las competencias definidas para el proceso de selección en el formato de Evaluación de Competencias. • Diseñar procedimiento para evaluar con igual periodicidad a los demás funcionarios, independientemente del tipo de vinculación.
Adopción del Plan de Capacitaciones, basado en la formación por competencias para todo el personal.	Enfocar el subproceso de formación, desarrollo y aprendizaje en competencias valiosas para la entidad, orientadas a mejorar el desempeño de la planta de cargos, fomentar el crecimiento personal y adquirir nuevas habilidades y destrezas.	<ul style="list-style-type: none"> • Identificar necesidades en cuanto al desarrollo de las competencias personales, del cargo, del área; las esenciales para la entidad (relacionadas con la estrategia, la misión, los valores, la cultura organizacional, entre otros). • Formulación de las capacitaciones (individuales, por área o globales) requeridas. • Definición de la(s) técnica(s) que se empleará(n) en cada una de las capacitaciones (lectura, película, instrucción programada, en clase, por computador, E-learning, tipo coaching, entre otros). • Aplicación de formación para el uso de nuevas tecnologías de información y comunicación para potenciar la productividad individual, simplificando actividades y ampliando la capacidad personal. • EffiWork: Para la medición de productividad que ayuda las empresas a gestionar los empleados que trabajan a distancia. • Slack: para la comunicación corporativa a través de un chat programable. • Zoom: Aplicación de teletrabajo orientada a reuniones y conferencias en Streaming. • Microsoft Teams: para la comunicación entre equipos y compañeros de teletrabajo. • Trello: para la gestión de tareas organizacionales. • Google Drive: aplicación ofimática para el almacenamiento de todo tipo de documentos en la nube. • Definición de los ambientes para las capacitaciones (físicos o virtuales). • Ejecución del Plan de Capacitaciones.
Creación del Centro de Aprendizaje de la entidad.	Crear dentro de la entidad el Centro de Aprendizaje, enfocado en la administración y difusión del conocimiento.	<ul style="list-style-type: none"> • Definir dotación requerida por el Centro de Aprendizaje • Determinar localización idónea • Definir presupuesto • Sumar apoyos (locales, nacionales e internacionales) para la consecución de los recursos requeridos para la creación del Centro • Ejecutar el proyecto • Establecer convenios con otras entidades de orden local, nacional e internacional para intercambio de conocimiento

Fuente: Elaboración propia (2022)

DISCUSIÓN

Para dar respuesta a la pregunta de investigación, es pertinente establecer estrategias de crecimiento que servirán como plan de acción para mejorar las debilidades, en los cuadros 3, 4, 5 y 6 se describen:

Cuadro 3. Estrategias de Crecimiento. Clima Organizacional

Programa	Clima Organizacional
Objetivo	Mejorar las condiciones de orden del departamento
Comunicación	<ul style="list-style-type: none">• Aceptar quejas, sugerencias y nuevas ideas de cada trabajador con respeto.• Crear espacios en las jornadas de trabajo para diálogos personales y laborales con los trabajadores
Trabajo en equipo	<ul style="list-style-type: none">• Hacer actividades dentro de la organización donde los empleados compartan tiempo e ideas.• Implementar el cambio de puestos de trabajo.• Comunicar las funciones y responsabilidades de cada trabajador a todos los miembros• Fijar metas en común en límite de tiempo

Fuente: Elaboración propia (2022)

A partir de lo especificado en el cuadro 3, se establece que la calidad del clima organizacional es sumamente importante para la satisfacción de los trabajadores y, por lo tanto en su productividad. Implementando cambios, se verán los resultados, como aumenta la productividad y el rendimiento del trabajador. El objetivo principal es facilitar la comunicación y la relación entre los empleados, el grado de satisfacción es directamente proporcional a la productividad.

Estos aspectos presentan congruencia con lo indicado por Sotelo y Figueroa (2017) quienes aluden que el clima organizacional, es un factor importante para evaluar a las organizaciones de una manera holística, sistémica y considerando la fenomenología global. Debido a esto se facilita el diseño de acciones compartidas y constructivas, motivando el trabajo en equipo y generando eficacia dentro la organización.

Cuadro 4. Estrategias de Crecimiento. Cultura Organizacional.

Programa	Cultura organizacional
Objetivo	Crear un sentido de identidad y compromiso en los trabajadores con la organización.
Valores	<ul style="list-style-type: none"> • El jefe departamental debe implementar los valores en cada acción o decisiones que se realicen. • Definir y comunicar permanentemente como debe ser el comportamiento de los trabajadores en cada lugar de trabajo

Fuente: Elaboración propia (2022)

Lo planteado en el cuadro 4 permitirá crear una cultura organizacional adecuada; aplicada de forma correcta, esta definirá las estrategias del departamento, generando conductas positivas, tanto individuales como colectivas, reflejándose directamente en los resultados obteniendo una cultura organizacional exitosa que reúne al capital humano de la empresa y las mantiene alineadas.

Esto es coherente con lo definido por Sotelo y Figueroa (2017) quienes manifiestan que crear una cultura organizacional adecuada es sumamente importante, ya que permite que cada uno de los colaboradores pueda identificarse con ella y mantener conductas positivas dentro de la misma; con esto se puede incrementar una buena imagen dentro del mercado laboral para reclutar nuevo talento.

Cuadro 5. Estrategias de Crecimiento. Incentivo.

Programa	Incentivo
Objetivo	Mejorar el bienestar el desempeño de los trabajadores en la organización.
Compensaciones monetarias	<ul style="list-style-type: none"> • Otorgar bonificaciones económicas por mejoras en su rendimiento, teniendo en cuenta la liquidez de la empresa.
Compensaciones no monetarias	<ul style="list-style-type: none"> • Permitir que los trabajadores tengan un horario flexible, que les permita realizar actividades no relacionadas con el trabajo. • Otorgar obsequios o presentes a los trabajadores como un detalle. • Brindar apoyo moral y reconocimiento del esfuerzo por su trabajo.

Fuente: Elaboración propia (2022)

Lo establecido en el cuadro 5 demuestra que los incentivos proporcionan una motivación verdadera que produce importantes beneficios para el empleado y la organización, enfocan los esfuerzos en metas específicas de desempeño. Estos incentivos pueden ser materiales (detalles, regalos, obsequios) o económicos. Los pagos de incentivos son costos variables que se alcanzan con el logro de los resultados, para la cancelación de incentivos se tiene que tener en cuenta el flujo de caja y liquidez de la empresa.

Esto se corresponde con lo indicado por Sánchez, (2017) quien conceptualiza los incentivos, como generar una recompensa por el buen desempeño y trabajo duro de los colaboradores. Los incentivos son un factor que le permitirán a la empresa, atraer y mantener al mejor talento del mercado, sin duda, son un motivo por el que los trabajadores deciden elegir y/o permanecer en una organización.

Cuadro 6. Estrategias de Crecimiento. Comunicación y resolución de conflictos.

Programa	Comunicación y resolución de conflictos
Objetivo	Establecer las bases para una buena comunicación. Crear confianza y respeto entre todos los trabajadores del departamento.
Prevención de conflictos	<ul style="list-style-type: none">• Brindar información y capacitación de acuerdos, diálogos y negociaciones que mejoran las relaciones de los trabajadores
Confianza	<ul style="list-style-type: none">• Dar a los trabajadores confianza para que comuniquen sus peticiones, quejas o reclamos y poder solucionar los problemas en corto tiempo
Dialogo	<ul style="list-style-type: none">• Permitir espacios de dialogo para expresar sus inquietudes• Mantener una sana comunicación para el logro de metas

Fuente: Elaboración propia (2022)

Lo mencionado en el cuadro 6 indica que la comunicación, es vital en los procesos que tienen lugar dentro de las organizaciones. La misma está vinculada a las funciones gerenciales, puesto que planificar, organizar y evaluar son acciones que se concretan a través del lenguaje, usando un lenguaje.

En correspondencia con lo señalado por Sánchez (2017) para lograr la eficacia en la comunicación, debe tomarse en cuenta no solo los conceptos de autoridad y liderazgo en el campo comunicacional, sino que estos deben practicarse tomando en consideración los canales de comunicación formal y las técnicas de relaciones humanas, para tener garantías de que se produzca una información precisa, evitando el rumor, cuyos efectos por demás adversos, ocasionan daño a la organización.

De igual manera, la información es una necesidad para el gerente, líder o administrador, cualquiera sea su connotación, el desempeño depende en alto grado de la calidad de la información que se maneje dentro de la empresa y su procesamiento oportuno; en buena medida, la efectividad de la organización dependerá que la red de comunicación se adapte al sistema de trabajo. Por otra parte, el conflicto trae consigo sus enseñanzas y experiencias de las cuales se nutre el ser humano como tal. Lo vivido le sirve de soporte al enfrentarse posteriormente a nuevas experiencias, brindando herramientas para solventarlo de la manera más adecuada a sus intereses. Esto tiene coherencia con lo especificado por Sánchez (2017), quien establece que cualquiera que sea la solución, esta beneficiará a la

institución o le permitirá replantearse la forma en que venía actuando, por lo tanto, si en las organizaciones no se produjeran diferencias de este tipo, habría pocos motivos para introducir cambios y la mayoría de los grupos llegarían a una situación de inactividad total.

CONCLUSIONES

Una vez establecidas las estrategias para el crecimiento de la gestión del talento humano en el Departamento de Recursos Humanos de la Empresa Hermanos Pietralunga S.A. se puede concluir que estas incrementarían el portafolio de competencias del talento humano del departamento de recursos humanos, también lograrían mayor flexibilidad adaptando el diseño de puestos a la naturaleza cambiante del entorno. Además, permitirían enfocar el subproceso de formación, desarrollo y aprendizaje en competencias valiosas para la entidad, orientadas a mejorar el desempeño de la planta de cargos, fomentar el crecimiento personal y adquirir nuevas habilidades y destrezas.

Por otra parte, las estrategias de desarrollo para fortalecer la GTH ayudarían, a ser más eficaz y eficiente el desempeño, mejorarían las condiciones de orden del departamento, crearían un sentido de identidad y compromiso en los trabajadores con la organización, mejorarían el bienestar y el desempeño de los trabajadores; finalmente, se podrán establecer las bases para una buena comunicación generando confianza y respeto entre todos los trabajadores del departamento.

REFERENCIAS

Arrieta, K. (2021). Estudio de las Competencias Administrativas en el Departamento De Recursos Humanos en la Empresa Hermanos Pietralunga S.A. *Trabajo de grado*. Instituto Universitario Politécnico “Santiago Mariño” Extensión COL – Cabimas. Venezuela

Arrieta, K. (2022). Competencias Administrativas en el Departamento de Recursos Humanos: Empresa Hermanos Pietralunga S.A. *Revista Negotium*. núm. 52 (Año 18) 19-30. Disponible en: <http://revistanegotium.org/pdf/52/art2.pdf>

Belizón, M y Kieran, S.(2022). Human resources analytics: A legitimacy process. *Wiley Human Resource Management Journal*. <https://www.scopus.com/sourceid/3600148105> Disponible en: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1111/1748-8583.12417>

Cardona, D; Alzate, J y Lora, H. (2018). Estrategias para la gestión del talento humano en las asociaciones de yuqueros adscritas a Colfeyuca en Sucre, Colombia. *Revista de Investigación, Desarrollo e Innovación*, 9(1), 9-18. <https://doi.org/10.19053/20278306.v9.n1.2018.8501>

Ceron, J; Atencia, E; Lopez, J; Fernandez, D y Llangara, V. (2017). Estrategia de fortalecimiento en el talento humano. *Revista Contribuciones a la Economía* (julio-septiembre). Disponible en: <http://hdl.handle.net/20.500.11763/ce173talento-humano>

Checa, L; Cabrera, X y Chávarry, P. (2020). *Estrategia de gestión del talento humano para mejorar el desempeño laboral en una entidad bancaria. Investigación Valdizana*, vol. 14, núm. 4, pp. 188-197. Disponible en: <https://www.redalyc.org/journal/5860/586066112002/html/>

Escudero, C y Cortez, L. (2018). *Técnicas y métodos cualitativos para la investigación científica*. Primera edición. Ecuador. Editorial UTMACH. Recuperado en: <http://186.3.32.121/bitstream/48000/12501/1/Tecnicas-y-MetodosCualitativosParaInvestigacionCientifica.pdf>

Hernández C. y Carpio, N. (2019). Introducción a los tipos de muestreo. *Revista Alerta, Revista Científica del Instituto Nacional de Salud*. Año 2019, Vol. 2 N° 1. DOI: <https://doi.org/10.5377/alerta.v2i1.7535>

Ramírez, R; Chacón, H y Valencia, K. (2019). *Gestión del talento humano como estrategia organizacional en las pequeñas y medianas empresas*. CICAG. Volumen 16 Edición No 1 (Pp 20-42).

Ramírez, R; Espindola, C; Ruíz, G y Hugueth, A. (2019). *Gestión del Talento Humano: Análisis desde el Enfoque Estratégico*. *Información tecnológica*, 30(6), 167-176. <https://dx.doi.org/10.4067/S0718-07642019000600167>

Rodrigo, J, Rodrigo, J y González, M. (2015). Gestión de competencias administrativas en empresas. *Retos de la Dirección*, 9(2), 14-34. Recuperado en 19 de marzo de 2022, de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2306-91552015000200002&lng=es&tlng=es.

Romero, L y Salcedo, M. (2019). Estrategias para fortalecer el proceso de gestión del talento humano en una entidad pública. *SIGNOS-Investigación en Sistemas de Gestión*, vol. 11, núm. 2, pp. 99-117. Doi: <https://doi.org/10.15332/24631140.5084>

Saks, A. (2022). Caring human resources management and employee engagement. *Human Resource Management Review*. Volume 32, Issue 3. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2021.100835>. Disponible en: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1053482221000140>

Salazar, L; Carrasco, T; Correa, W; Carrillo, J y Velasteguí, E. (2018). La gestión por competencias una herramienta clave para el desarrollo en el sector empresarial. *Ciencia digital*. Vol. 2, N° 1, p. 8 -18. Disponible en: <https://www.cienciadigital.org/revistacienciadigital2/index.php/CienciaDigital/article/view/2/2>

Sánchez, A. (2017). Tecnología para el desarrollo holístico de competencias laborales en entidades de interetapas de Holguín. *Tesis doctoral*. Universidad de Holguín Oscar Lucero Moya, Holguín, Cuba.

Sánchez, D. (2018). Técnicas de selección utilizadas para la gestión del talento humano en tiendas por departamento del municipio Maracaibo. *CICAG*. Volumen. 15, N° 2. (Pp. 95-107).

Sotelo, J y Figueroa, E. (2017). El clima organizacional y su correlación con la calidad en el servicio en una institución de educación de nivel medio superior. *RIDE. Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*, 8(15), 582-609. <https://doi.org/10.23913/ride.v8i15.312>

Troncoso, C y Amaya, A. (2017). Entrevista: guía práctica para la recolección de datos

cuantitativos en investigación de salud. *Rev. Fac. Med.* Vol. 65 No. 2: 329-32. Recuperado en: <http://www.scielo.org.co/pdf/rfmun/v65n2/0120-0011-rfmun-65-02-329.pdf>

Van Beurden, J; Van Veldhoven, M y Van de Voorde, K. (2022). A needs–supplies fit perspective on employee perceptions of HR practices and their relationship with employee outcomes. *Wiley Human Resource Management Journal*. <https://www.scopus.com/sourceid/3600148105> disponible en: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1111/1748-8583.12449>

Zambrano, F y Molina, C. (2016). Human Talent Management and Knowledge Management. *Revista Publicando*. 3(7). Pp 257-266. Disponible en: <https://www.webofscience.com/wos/woscc/full-record/WOS:000383067000020?SID=USW2EC0BB4mlf8hqeSUhqVRfojCCb> Recuperado de: https://redib.org/Record/oai_articulo1026616-gesti%C3%B3n-del-talento-humano-y-gesti%C3%B3n-del-conocimiento/Bibliography#tabnav