

RELIGACIÓN

R E V I S T A

Planeación estratégica en la gestión del talento humano en una organización empresarial: Un estudio de caso

Strategic planning in human talent management in a business organization: A case study

Carlos Adolfo Noriega Niño de Guzmán, Johnny Félix Farfán Pimentel

RESUMEN

El objetivo de la investigación es analizar la gestión del talento humano en una organización. En la empresa es determinante llevar a cabo la planificación estratégica en la gestión del talento humano siendo una pieza clave para el logro de los objetivos organizacionales por ello la búsqueda de perfiles técnicos y profesionales que cubran con éxito el puesto o cargo que se le asigne en función a las competencias laborales; en virtud de ello es necesario reclutar, seleccionar, evaluar y capacitar a aquellos que demuestren una sólida preparación a nivel personal, técnico y valorativo. La metodología empleada fue el análisis documental de literatura científica a través de artículos científicos, informes de investigación y datos estadísticos. Se concluye que la gestión del talento humano es un proceso permanente de acompañamiento y evaluación del desempeño del colaborador en una organización empresarial para el logro de los objetivos institucionales.

Palabras clave: Gestión del talento; evaluación; desempeño; organización; colaborador.

Carlos Adolfo Noriega Niño de Guzmán

Universidad Nacional de Ingeniería | Lima | Perú. canoriegan@gmail.com

<https://orcid.org/0000-0001-5747-8038>

Johnny Félix Farfán Pimentel

Universidad César Vallejo | Lima | Perú. jfarfanp@ucv.edu.pe

<http://orcid.org/0000-0001-6109-4416>

<http://doi.org/10.46652/rgn.v9i39.1170>

ISSN 2477-9083

Vol. 9 No. 39 enero-marzo, 2024, e2401170

Quito, Ecuador

Enviado: enero 02, 2024

Aceptado: marzo 06, 2024

Publicado: marzo 31, 2024

Publicación Continua



ABSTRACT

The objective of the research is to analyze the management of human talent in an organization. In the company it is crucial to carry out strategic planning in the management of human talent, as it is a key element for the achievement of organizational objectives; therefore, the search for technical and professional profiles that successfully cover the position or position that is assigned based on labor competencies; therefore, it is necessary to recruit, select, evaluate and train those who demonstrate a solid preparation at a personal, technical and evaluative level. The methodology used was the documentary analysis of scientific literature through scientific articles, research reports and statistical data. It is concluded that human talent management is a permanent process of accompaniment and evaluation of employee performance in a business organization for the achievement of institutional objectives.

Keywords: Talent management; evaluation; performance; organization; employee.

Introducción

En un mundo cada vez más globalizado, donde además la influencia de la tecnología ha permitido un amplio acceso a todo tipo de ámbitos económicos y sociales; el mercado laboral ha venido presentando características cada vez mayores de volatilidad e incertidumbre, impactando en la construcción del compromiso de los colaboradores con la organización; cambios que han confirmado la importancia de desarrollar prácticas y estrategias sostenibles que reduzcan la escasez de talento, así como, la rotación e insatisfacción del personal (Figueroa, 2014; Madero y Flores, 2013; Ames, 2021).

Bajo esa perspectiva, las estrategias en recursos humanos, requieren estar alineadas con la estrategia general de la organización, de forma que se pueda asegurar su adecuado desarrollo para alcanzar los objetivos y lograr una competitividad sólida en el tiempo; y por ello, la gestión del talento humano es reconocida como una actividad relevante en las organizaciones con políticas de desarrollo y sistemas empresariales que permitan contar con las personas idóneas con competencias necesarias para el éxito deseado (Sánchez, 2010).

Además la administración de personas es una de las actividades empresariales que se ha visto más impactada por diversos cambios en la última década, abarcando tanto aspectos tangibles como intangibles; y las megatendencias, el desarrollo tecnológico, el aumento en la velocidad de los negocios, la tecnología empresarial como los cambios en los juicios de valor y preferencias de los clientes, han confirmado que la ventaja competitiva se logra desde el enfoque en las personas que conforman las organizaciones (Chiavenato, 2009).

En el propósito de enfrentar con éxito los retos de un mercado cada vez más competitivo, las empresas se enfocan en presentar productos y servicios de mayor calidad, y este aspecto las ha orientado a centrar las estrategias en sus colaboradores, reconociendo que, a través de sus habilidades, destrezas, conocimientos y otros rasgos humanos se alcanzaría esa mejora de la calidad;

y es debido a ello, que las empresas, buscan no errar en la gestión del talento humano (Gumucio, 2010), porque una carente selección de personal arrojaría pérdidas, tanto de los costos asociados a la inducción y capacitación, como por dificultades en los procesos cuando el colaborador carece de idoneidad para la posición que se le asignará (Passerini, 2018).

Al respecto se tienen los antecedentes de investigación como el estudio realizado por Alzamora (2023), señala que la gestión del talento humano es un agente dinamizador de los objetivos organizacionales que coadyuva al logro de metas; haciendo que la gestión sea más competitiva que se traduce en un personal que reúne las condiciones técnicas y profesionales, un comportamiento responsable y preparados para un óptimo desempeño laboral. Los resultados muestran una relación directa y significativa entre la gestión del talento humano y la satisfacción del usuario en un centro de salud.

Asimismo, con relación a la gestión del talento humano Flores (2023), señala que es una estrategia organizacional cuyo propósito es lograr alcanzar de manera óptima los objetivos estratégicos a través de acciones y actividades tendientes a la mejora de capacidades y habilidades de los colaboradores desarrollando un trabajo articulado, organizado basado en principios y valores, los conocimientos requeridos, la motivación laboral y las actitudes para una adecuada gestión de los recursos humanos. Los resultados evidencian una relación significativa entre la gestión del talento humano y el desempeño laboral ($\rho=0.665$ y $p=0.000<0.05$).

Así también en el estudio de Irigoín (2023), afirma que la gestión del talento humano es la pieza fundamental para que una organización mejore sus procesos productivos sobre la base del compromiso, el liderazgo, la motivación y la comunicación; en tal sentido está garantizará la sostenibilidad organizacional, el cumplimiento de los objetivos y metas institucionales que incidirá en el posicionamiento estratégico de la organización. Los resultados señalan una relación significativa entre la gestión del talento humano y el clima organizacional en una entidad de salud pública ($\rho=0.579$ y $p=0.000<0.05$).

En esa línea de ideas en la investigación de Rayme (2023), indica que la gestión del talento humano es la responsable del proceso de selección, capacitación e inserción de los colaboradores en las actividades propias de una organización proveyéndoles de la información y acompañamiento en las funciones encargadas; para ello se debe tener en cuenta un programa de crecimiento profesional, la calidad de vida laboral, la motivación, la comunicación y el desarrollo personal de los colaboradores. Los resultados indican una relación significativa entre la gestión del talento humano y la productividad en una entidad privada ($\rho=0.763$ y $p=0.000<0.05$).

Finalmente, en el estudio realizado por Sosa (2023), señala que la gestión del talento humano está conformada por las políticas, las normas y los procedimientos que sirven para orientar las acciones y funciones que desarrollará el colaborador con énfasis en el logro de los objetivos estratégicos según los estándares de nivel de calidad. Los resultados obtenidos fueron que la gestión del talento humano se relaciona con las competencias laborales en una entidad pública ($\rho=0.639$ y $p=0.000<0.05$).

El presente estudio de planeación estratégica en la gestión del talento humano en la perspectiva organizacional posibilitará realizar las actividades empresariales de manera óptima y cuyo dinamismo repercutirá en el logro de los objetivos planteados; para que mejore el nivel de desarrollo y mejora continua a nivel organizacional.

La organización

La organización es un concepto histórico que muestra las conexiones sociales en el marco de la actividad productiva en determinado espacio y tiempo en que desarrolla y se limitan distintas tareas en búsqueda de un objetivo común (Ramírez et al., 2015). Asimismo, es un conjunto de individuos, un colectivo grupal con reglas y normas definidas, con niveles de autoridad, con medios de comunicación establecidos, en una o más ubicaciones determinadas, que desarrolla una actividad orientada al logro de objetivos definidos además como una pequeña sociedad donde se producen relaciones sociales (Ramírez & Flores, 2006; Bobadilla, 2016).

Gestión empresarial y la competitividad

La administración de toda empresa se sustenta en la gestión empresarial y la competitividad, al punto que pueden ser considerados como complemento uno del otro, para alcanzar la sostenibilidad de la empresa al enfrentar los intensos cambios que el entorno presenta en los últimos tiempos, y que para el caso de las PYMEs se trata de una lucha permanente, dadas sus características económicas, sociales y tecnológicas, en comparación con empresas grandes (Castillo y Villalba, 2018).

Habilidades gerenciales

Los gerentes deben desarrollar la habilidad estratégica de detectar oportunidades en el entorno y en transformar sus organizaciones con miras a aprovecharlas; y en economías con entornos muy competitivos, la sostenibilidad de la organización dependerá de la habilidad de los gerentes en diseñar las acciones y adecuaciones tecnológicas que el mercado exige, el aplicar estrategias adecuadas de adaptabilidad e innovación; es decir, desarrollar las capacidades de planificación, organización, delegación y desarrollo de decisiones efectivas son algunas de las llamadas habilidades gerenciales que una persona debe ejercer para dirigir en forma eficiente una organización (Augier & Teece, 2009; Moriano et al., 2014; citado en Marulanda; Peiró, 2020).

Talento humano y su importancia

Desde hace unos años, las empresas han comprendido que los factores como el capital y la tecnología no son los únicos que se requieren para que las empresas desarrollen la sostenibilidad necesaria para alcanzar su visión y objetivos estratégicos, siendo necesario adicionar el talento y

las capacidades de innovación, para anticiparse al mercado, y poder incluso influenciar y modificar algunas reglas; es decir, el talento humano es entendido como el más importante capital de las organizaciones (Ramos & Sánchez, 2017). El talento humano está definido como el conjunto de conocimientos, capacidades, acciones, comportamiento y compromiso del colaborador; es escaso, y por ello, es relevante que las empresas desarrollen una gestión eficiente y eficaz a través de plan de atracción y retención de este (Ramos & Sánchez, 2017).

Talento humano y las competencias

En determinados puestos de trabajo el talento es visto como una de las competencias necesarias para el desarrollo efectivo de la función; es decir, el desempeño resultara exitoso si la persona cuenta con la personalidad, el ingenio, la capacidad, el compromiso y la acción, entre otros factores del comportamiento, los cuales deben ejercerse simultáneamente; de manera que por ejemplo, si el profesional tiene las capacidades y compromiso, pero no actúa a tiempo, no se alcanzaran los resultados deseados (Alles, 2008). En tal sentido, la confianza de los colaboradores, como la comprensión de sus aspiraciones y deseos, son otras de las características importantes, de forma que sin ellas existe el riesgo de que el compromiso desaparezca (Gratton, 2004).

Es por ello que, la evaluación y desarrollo de los conocimientos, las capacidades y las competencias de los colaboradores pasa por niveles distintos de dificultad; así, por ejemplo, existe mayor facilidad en la evaluación y desarrollo de las destrezas y conocimientos; y mayores dificultades en el caso de las competencias complejas, a este esquema se le conoce como iceberg (Alles, 2008; citado por Ramos y Sánchez, 2017).

Gestión del talento humano

La Gestión del Talento Humano permite la creación de una “claridad estratégica”, es decir, lograr que sean los cambios necesarios en la empresa para alcanzar la ventaja competitiva deseada, así como, la acumulación del capital intelectual, y la combinación de ambos factores conforman una pieza clave en la implementación de la estrategia, demostrando así que el talento humano es un activo estratégico en toda empresa (Leiva 2010; citado en Bravo, 2015).

Es el proceso administrativo aplicado al crecimiento y conservación del esfuerzo y capacidades humanas, las experiencias, los conocimientos, las habilidades y todas las cualidades que posee el colaborador como miembro de la organización se desarrollará en beneficio de la propia organización (Ibáñez, 2011; citado en Salazar, 2018). Es decir que, engloba las estrategias y procesos de atracción, reclutamiento e incorporación, desempeño, evaluación, compensación y desarrollo de los empleados portadores de dicho talento humano (Sánchez, 2010).

Esta se considera como un conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos administrativos en cuanto a las personas o los recursos humanos, como el reclutamiento, la selección, la formación, las remuneraciones y la evaluación del desempeño (Chiavenato, 2009; citado en Salazar, 2018).

Evaluación del desempeño

Según Chiavenato (2017; citado en Guartan et al., 2019) son cinco los procesos que se ejecutan en la Gestión del talento humano tales como: la captación de personal, la aplicación, el mantenimiento, el desarrollo y el control; y donde el último es el responsable de evaluar el volumen y calidad de las tareas realizadas por cada persona en la organización. El proceso de control, conocido también como evaluación del desempeño, impulsa el crecimiento profesional y personal, la mejora de la calidad de vida laboral de los colaboradores, así como, el establecimiento de mecanismos de autoevaluación del desarrollo empresarial, el conocimiento de fortalezas y crecimiento de la competitividad (Matabanchoy et al., 2019).

Desde las primeras definiciones, varias décadas atrás, se consideraba a la evaluación del desempeño como el elemento de apoyo para las decisiones empresariales vinculadas a la promoción de los colaboradores, recolocaciones en otras posiciones, premios; así como la detección de necesidades, la realimentación del desempeño y la línea de crecimiento personal; de manera que es definida como el proceso de toma de información para la evaluación del colaborador, su nivel de cumplimiento funcional y de las responsabilidades, así también, la calidad y rendimiento con la que desarrolla su función (Matabanchoy et al., 2019). En esa línea, las destrezas, con que las personas desarrollan sus tareas en la empresa, como el logro de las metas que le corresponden alcanzar, las que requieren de capacidades técnicas y productivas para que el colaborador tenga el desempeño laboral deseado (López et al., 2018).

Metodología

La investigación fue de tipo básica y tuvo como objetivo analizar la gestión del talento humano en una organización; esto permitió ampliar las fronteras del conocimiento científico para un mejor entendimiento. El método empleado fue de análisis y síntesis; se profundiza a través de un análisis teórico bajo un marco documental y descriptivo. El diseño del estudio fue no experimental; se empleó un enfoque cualitativo que estudia la categoría talento humano. Se realizó una revisión exhaustiva de literatura científica en las bases de datos *Scopus*, *WoS* y *Latindex*, se tomó en consideración una información relevante al tema de investigación cuyo aporte fue vital para la comprensión en profundidad a la categoría de estudio; se emplearon artículos de investigación científica; trabajos de investigación y textos especializados.

Resultados

El propósito organizacional de la organización se define como:

Como una firma peruana dedicada a la asesoría empresarial y capacitación con programas y cursos para las PYMEs, en todas las áreas empresariales. Con experiencia en los sectores: servicios, industrial, financiero, banca consumo masivo, retail, construcción, inmobiliario, seguros, educación, entre otros. Cuenta con un grupo de consultores y docentes con más de 20 años en la dirección, gerencia, consultoría y capacitación, tecnología empresarial en empresas locales y extranjeras, con estudios de maestría y especialización en diversas áreas del campo empresarial.

La misión, visión y valores son:

- Misión: Somos una firma dedicada a la capacitación ejecutiva y asesoría empresarial que tiene el compromiso de compartir conocimiento y experiencias a los emprendedores y profesionales líderes del país.
- Visión: Ser reconocidos como líderes del cambio en la visión y desarrollo de habilidades gerenciales y empresariales en la gestión estratégica de las futuras organizaciones.
- Valores: Los valores son: el compromiso, la confianza, el trabajo en equipo, el saber escuchar, el comprender a las personas, la disrupción y la originalidad.
- La estrategia de diferenciación que se ha elegido aplicar en los siguientes alcances o elementos del servicio:
 - En el alcance del servicio con una oferta diferenciada con una asesoría global en gestión en diversos campos empresariales.
 - En el equipo de consultores y capacitadores, contando con un equipo de profesionales con los más altos grados académicos y la experiencia gerencial en empresas líderes.
 - Experiencia del equipo de consultores en empresas de reconocido prestigio y posicionamiento en el mercado peruano.
 - Con un servicio muy personalizado en todo el proceso de asesoría, acompañando al cliente hasta el final del proceso.

Enfoque estratégico de la Gestión del talento humano; se sustenta en el modelo estratégico que está desarrollado bajo el enfoque de la Responsabilidad Social Empresarial, como un ciclo activo y dinámico, enfocado a la atención de las necesidades de las partes interesadas, como el reducir los impactos negativos, el modelo de Responsabilidad Social Empresarial está compuesto por siete factores, entre los que figura el de “organización y compromiso”, y sobre el cual se fundamentan la Gestión del Talento Humano. El factor de “organización y compromiso” abarca los siguientes aspectos:

- Definir y difundir las líneas de carrera en la empresa para el desarrollo profesional de los colaboradores.
- Equiparar periódicamente las remuneraciones de los colaboradores a niveles promedio del mercado, realizando un estudio de sueldos periódico contra el cual analizar los ajustes.
- Realizar un plan de capacitación anual.
- Proponer bonos y premios por cumplimiento a los colaboradores.
- Mejorar las condiciones de infraestructura para el desarrollo de las labores.
- Reducir al máximo el uso de papel en las labores.
- Establecer horarios de trabajo apropiados que permita a los colaboradores cumplir con sus otros roles (familiar, otros).

Plan de atracción y retención del talento humano en la organización:

Para la elaboración del plan de atracción y retención se ha tomado en consideración la visión estratégica de la gestión del talento humano, acorde con las directrices del plan estratégico de la empresa; es decir, alineados a los objetivos estratégicos empresariales. Se presentan a continuación los lineamientos:

- Conocimiento de los objetivos y estrategias globales:
- Definidos los objetivos estratégicos orientados al cumplimiento de la visión de la empresa, se desarrollan en cada área las necesidades de los recursos: financieros, administrativos, operativos, comerciales, legales, entre otros.
- Definición de los objetivos y estrategias de la Gestión del Talento Humano:
- Se dimensionan y elaboran las necesidades de talento humano en la empresa, y se definen los objetivos estratégicos de talento humano, así como, las estrategias para alcanzarlos, tomando en consideración las variables de: tiempo, costo, habilidades, competencias, entre otros.
- Revisión del capital humano en la cartera de consultores:
- Se cuenta con una cartera de consultores, profesionales con las capacidades y habilidades en diferentes campos del ejercicio empresarial profesional, y de donde se analiza primero la posibilidad de encontrar las personas para conformar el equipo consultor temporal de una asesoría empresarial.

- Determinación y planificación de la necesidad de nuevo Capital humano:
- En el caso de que no se encuentre el personal consultor requerido en la cartera de profesionales con quienes se tiene convenio, se procede a planificar la búsqueda en otras bases de profesionales.
- Desarrollo del proceso de incorporación de capital humano nuevo:
- En esta fase se realiza la búsqueda, atracción, selección, evaluación y cierre del Capital humano nuevo requerido, utilizando para ello los medios digitales y virtuales que hoy ofrece la tecnología, así como, la fuente de contactos de otros profesionales.

Tabla 1. Matriz de análisis del recurso estratégico del Talento humano.

Actividades	Descripción
Identificación del perfil general del colaborador	En función de las ventajas competitivas estratégicas que la empresa se ha propuesto desarrollar y sostener, la alta dirección define las características y competencias cardinales que se requieren.
Diagnóstico del desempeño profesional actual de los colaboradores	Se realiza cada semestre una evaluación del desempeño del desempeño que se viene registrando por parte de los colaboradores en el desarrollo de las consultorías, con el propósito de medir los resultados.
Análisis de la información del diagnóstico	En base a los resultados del diagnóstico se miden los resultados de la selección e incorporación de los colaboradores (consultores) y sus rendimientos en los aspectos técnicos y sociales en el ejercicio de sus actividades.
Formulación o ajustes del plan de selección y contratación	Con la información y análisis de las etapas previas se elabora el plan correspondiente, así como las medidas de ajuste del plan existente.

Fuente. Noriega (2023).

Mas et al. (2023), las organizaciones experimentan cambios constantes en la medida que la nueva generación de colaboradores aporten propuestas innovadoras con el propósito de dar continuidad y un crecimiento sostenible a la organización.

Tabla 2. Fases del Plan de Reclutamiento y Selección de Personal.

Fases	Descripción	Fases	Descripción
Necesidad de cubrir una o más posiciones en el equipo de consultores	Se genera cuando se aprueba el desarrollo de un servicio de asesoría a una empresa Pyme.	Evaluaciones específicas y psicológicas	Se realizan evaluaciones técnicas para conocer el nivel de conocimientos y competencias. Y los exámenes psicológicos para conocer la personalidad, valores entre otros aspectos.
Solicitud de personal	Se emite una requisición del personal o consultor.	Formación de candidaturas	Se revisan las pruebas y resultados de las entrevistas.
Revisión de la descripción de la posición	El responsable de Recursos Humanos revisa la descripción de la posición para determinar la modalidad del proceso.	Informes sobre finalistas	Se elaboran informes digitales sobre los resultados, los exámenes y entrevistas de los finalistas. Se utiliza un formato.
Recolección de información sobre el perfil	Se proporciona el documento de descripción del puesto a cubrir.	Presentación de finalistas	Se presenta y discute el informe con el director responsable o jefe de equipo de consultores.
Análisis del tipo de reclutamiento (interno o externo)	Se revisa si lo puede realizar algún consultor de planta.	Selección de finalistas	En base a los informes se seleccionan a los tres primeros candidatos.
Decisión sobre el reclutamiento (interno o externo)	De acuerdo con el tipo de vacante requerido.	Negociación	Se negocia con el candidato las condiciones.
Recepción de los CVs	Se reciben los CVs de los posibles candidatos para la primera revisión del perfil.	Oferta de trabajo	Se le presenta la oferta de trabajo por medio expreso digital: Carta oferta por Email.
Primera revisión de antecedentes	Se revisan los antecedentes: judiciales, policiales, educativos y experiencia profesional.	Comunicación de resultado del proceso a no seleccionados	Se comunica a los candidatos no elegidos.
Entrevistas virtuales	Pueden ser una o varias. Una con el responsable de Recursos humanos o el Gerente general y la otra con el director de operaciones o jefe de equipo.	Proceso de admisión e inducción	Se le explica al consultor elegido las funciones específicas y se le presenta al resto del equipo. Así también se le brinda capacitación sobre aspectos generales de la compañía.

Fuente. Noriega (2023).

La selección de personal es un proceso complejo que se caracteriza por delimitar el tipo de personal que la empresa necesita, a partir de la descripción y análisis de cargos en base a los perfiles que la organización planifica a partir de las necesidades existentes (Hernández, 2012). Esta etapa es sumamente importante que consista en la elección de entre los postulantes candidatos aquel que mejor se aproxime al perfil solicitado por la empresa; en esta etapa se aplican una serie de pruebas técnicamente diseñadas para dicho propósito (García, 2018).

La selección de personal se refiere a la incorporación de un nuevo staff de colaboradores, en otras palabras, la selección de los mejores candidatos reclutados en que tengan el perfil necesario para la posición vacante (Ortiz, 2017; Yuperel et al., 2020); y es una tarea de responsabilidad del área de Recursos Humanos en la que participan también otros niveles de la empresa, para ubicar a la persona que cubre la posición adecuada, y a un costo adecuado (Gumucio, 2010; Vásquez et al., 2023).

Por su parte, Martínez (2009; citado en Amaya et al., 2021) define a la selección de personal como los pasos a seguir en la búsqueda de elegir a los candidatos más adecuados entre los reclutados, con el propósito de mejorar la eficiencia y el desempeño del recurso humano. Las actividades de gestión del talento humano dependen en gran parte del proceso de selección (Werther & Davis, 2008). En tal sentido, la misión de la selección de personal es incorporar personas de alta calidad con relación al modelo de planeación y desarrollo de la gestión del talento humano, con las competencias laborales, técnicas y sociales que aporten a alcanzar los objetivos empresariales (Lacayo & Romero, 2016).

Tabla 3. Programa de Capacitación.

Categoría	Meta	Acción
Estímulos	Impulsar la participación en cursos de la empresa y los ofertados en el mercado.	Promocionar cursos propios.
		Realizar concursos de becas de capacitación externa.
Capacitación	Identificar las áreas en que se necesita capacitación.	Preparar una lista de campos y cursos posibles.
	Capacitación externa	Definir el personal a capacitar.
	Capacitación interna	Desarrollar y aplicar cursos de relaciones humanas.
		Fortalecer el compañerismo y los equipos de trabajo.
	Definir cursos para capacitación de los más expertos en distintos campos y temas para ser dictado al resto de los colaboradores.	
Evaluación	Informes periódicos (mensuales).	Aplicación de encuesta de medición del clima interno (semestral).

Fuente. Noriega (2023).

El programa de capacitación cuyos objetivos son:

- Impulsar el ejercicio de la autorrealización.
- Aplicar el esquema denominado *cascada* para la transferencia de conocimientos, que se fundamente en capacitar a los consultores con mayor nivel (senior), y estos capacitaran a los demás.
- Mejorar el desempeño laboral de los consultores logrando que sus actividades sean más efectivas.

En esa línea Bermúdez (2015), señala que la capacitación no es un hecho aislado de todo el proceso que lleva a cabo una empresa o institución, sino que forma parte de un todo coordinado que se planifica, se ejecuta y se evalúa. Tiene como fin primordial motivar al recurso humano para que se sienta en un ambiente de trabajo agradable en el que pueda desarrollar su capacidad creativa y productiva.

Tabla 4. Programa de Liderazgo y Comunicación.

Categoría	Meta	Acción
Confianza	Impulsar la confianza y seguridad en la empresa.	Presencia de la alta gerencia en las reuniones de los equipos consultores.
		Comunicar los logros de la empresa.
Liderazgo	Reconocimiento del líder en cada equipo consultor con apoyo de la alta gerencia.	Resaltar los aportes en el éxito de la empresa.
	Consultar en la toma de decisiones.	Fomentar propuestas de solución en las asesorías.
	Fomentar y apoyar la creatividad y nuevas ideas.	
Comunicación	Informar sobre los objetivos empresariales	Preparar una lista de campos y cursos posibles.
	Mantener al personal informado, con lo cual se evitan rumores e incertidumbres.	Definir el personal a capacitar.
	Facilitar la comunicación y acceso entre los distintos niveles organizacionales.	Desarrollar y aplicar cursos de relaciones humanas. Fortalecimiento del compañerismo y el trabajo en equipo.
		Definir cursos para la capacitación de los más expertos en distintos campos y temas para ser dictado al resto de los colaboradores.
Evaluación	Informes periódicos (mensuales).	Aplicación de encuesta de medición del clima interno (semestral).

Fuente. Noriega (2023).

El liderazgo y comunicación, y cuyos objetivos son:

- Comunicar la filosofía de la empresa.
- Difundir la misión, visión y valores de la organización.
- Participar los objetivos empresariales.
- Impulsar la comunicación libre de todo el personal en su área.
- Lograr un buen clima laboral.

Al respecto, Martínez et al. (2020), señala que, existen dos aspectos importantes que fomentan el crecimiento y el cumplimiento de los objetivos de la organización: el liderazgo y la comunicación, aspectos que favorecen el bienestar organizacional; en tal sentido el liderazgo es esencial para la óptima marcha de una organización que permita encaminar a los colaboradores hacia el logro de una meta común.

En ese sentido, Naranjo (2008), señala que la comunicación asertiva es vital para establecer un flujo informacional constante que influya de manera significativa en la organización; a su vez es una habilidad social que se desarrolla con la finalidad de optimizar un adecuado proceso comunicativo para la obtención de un clima laboral positivo y sólidas relaciones laborales entre los colaboradores.

Tabla 5. Programa de Reconocimiento.

Categoría	Meta	Acción
Estímulos	Fomentar aportes, sugerencias e ideas.	Crear un canal virtual para las ideas generales, nuevos negocios u otros.
	Impulsar una mayor relación con los accionistas para que los consultores se sientan parte de la empresa.	Impulsar las nuevas ideas en los equipos consultores.
		Organizar reuniones amicales presenciales como desayunos, almuerzos entre otros.
		Felicitaciones personalizadas de la empresa y del equipo de la alta dirección.
		Registro y saludos por cumpleaños, por aniversario de incorporación a la empresa y otros eventos.
Motivaciones	Reconocimientos por cumplimiento, creatividad, eficiencia en las responsabilidades entre otros.	Otorgar certificados o diplomas de reconocimiento a los colaboradores.
	Reconocimientos económicos.	Definir claramente el rango de pagos, bonificaciones y premios.
	Fomentar el desarrollo personal y del sentimiento de éxito.	Asignar encargos y retos de acuerdo con las habilidades y potencial de los colaboradores.
		Difundir los logros de la empresa, otorgar premios entre otros.
Evaluación	Informes periódicos (mensuales).	Aplicación de encuesta de medición del clima interno (semestral).

Fuente: Noriega (2023).

En esa línea, Polindara (2020), señala que, el éxito de una empresa radica sustancialmente en la mejora de la productividad y en las utilidades que se generan; como también en la valoración del esfuerzo y dedicación de los colaboradores siendo el eje esencial de sus actividades, en tal sentido se merece reconocer el buen desempeño de los colaboradores que es determinante para lograr las metas planteadas.

Asimismo, Guillén (2018), indica que, el reconocimiento laboral y el buen desempeño están intrínsecamente asociadas; quiere decir que la cooperación y contribución a la mejora de los procesos productivos es a través del compromiso de los colaboradores que posibilita el desarrollo y progreso que la organización empresarial alcanza en el horizonte de tiempo.

En ese sentido, Joglar (2014), el reconocimiento a las buenas acciones de los colaboradores en el campo laboral tiene un efecto positivo y generan un nivel mayor de motivación que impulsa a mejorar y reforzar los comportamientos y conductas positivas que están alineadas con los objetivos estratégicos de la empresa cuya orientación es incrementar la productividad.

Tabla 6. Programa de Relaciones Interpersonales.

Categoría	Meta	Acción
Estímulos	Realizar actividades para potenciar las relaciones interpersonales en la empresa.	Impulsar la iniciativa y participación de los miembros en la planificación de eventos.
		Realizar reuniones informales.
		Organizar actividades recreativas con esposas.
Actitud	Brindar apoyo al personal.	Flexibilidad en los horarios.
		Guiar en las gestiones de trámites y financiamientos.
Trabajo en equipo	Potenciar el trabajo en equipo.	Confirmar la libertad y autonomía de los equipos consultores.
Contribución	Valorar las competencias y habilidades del personal y consultores.	Conocer a los consultores de forma personalizada, y con diálogos informales.
		Formar equipos de consultores de acuerdo con sus competencias y capacidades, y el mejor campo de desempeño.
Evaluación	Informes periódicos (mensuales).	Aplicación de encuesta de medición del clima interno (semestral).

Fuente: Noriega (2023).

Discusión

En función al constructo Gestión del Talento Humano, Alzamora (2023), señala que, es un agente dinamizador de los objetivos organizacionales que coadyuva al logro de metas. Jara (2018), en las entidades públicas o privadas es determinante contar con un personal altamente calificado con las capacidades y competencias para asumir con responsabilidad la buena marcha de una institución. Armas et al. (2017), la gestión humana debe partir de la concepción de la calidad en cada fase y de sus procedimientos; por ello es innegable que las personas que pertenecen a una determinada organización tengan en claro en saber y querer hacer bien su labor con excelencia.

En ese sentido, Flores (2023), indica que, es una estrategia organizacional cuyo propósito es lograr alcanzar de manera óptima los objetivos estratégicos se evidencia una relación significativa entre la gestión del talento humano y el desempeño laboral ($\rho=0.665$ y $p=0.000<0.05$). El posicionamiento de las organizaciones está sobre la base de las interacciones con los colaboradores alineados con los objetivos estratégicos; en virtud de ello, el personal desempeña un papel preponderante en el éxito empresarial con una colaboración eficaz que se vea reflejada en el logro de las metas propuestas (Gaspar, 2021).

Al respecto, Irigoien (2023), acota que, es la pieza fundamental para que una organización mejore sus procesos productivos sobre la base del compromiso, el liderazgo, la motivación y la comunicación; así también existe una relación significativa entre la gestión del talento humano y el clima organizacional ($\rho=0.579$ y $p=0.000<0.05$). Las organizaciones inteligentes se basan en el capital humano en constante desarrollo logrando un desempeño efectivo y generando una mayor productividad (Chávez, 2018).

Por consiguiente, Rayme (2023), indica que, es la responsable del proceso de selección, capacitación e inserción de los colaboradores; los resultados establecen una relación significativa entre la gestión del talento humano y la productividad ($\rho=0.763$ y $p=0.000<0.05$). El talento humano es uno de los valiosos factores que posee una organización siendo el capital intelectual el principal activo para una empresa; es decir por su idoneidad y el trabajo en equipo para el logro de metas (Vallejo, 2015). Las organizaciones deben realizar las evaluaciones constantes con el propósito de conocer si se están cumpliendo con los objetivos estratégicos y en qué medida influye la gestión del talento humano en las empresas (Buchelli et al., 2016). Al respecto, Saavedra et al. (2019), manifiesta que, es indispensable que las organizaciones cuenten con un cuadro de personal que asume con integridad y responsabilidad las funciones encomendadas con eficiencia y eficacia.

Finalmente, Sosa (2023), afirma que, está conformada por las políticas, las normas y los procedimientos que sirven para orientar las acciones y funciones que desarrollará el colaborador con énfasis en el logro de los objetivos estratégicos, los resultados indican que la gestión del talento humano está asociada a las competencias laborales ($\rho=0.639$ y $p=0.000<0.05$). En estos tiempos en donde la tecnología está avanzando aceleradamente es conveniente contar con los mejores cuadros capacitados para lograr alcanzar los objetivos deseados; en ese sentido se debe fortalecer las capacidades técnicas, la implementación de políticas de incentivo para que disminuya el riesgo de fuga de talento humano (Farro & Nauca, 2022).

Conclusiones

El desempeño de las empresas está vinculado con la calidad de su talento humano, por lo que atraer al personal con las habilidades y competencias requeridas es el factor clave para alcanzar la visión y objetivos estratégicos; siendo además primordial lograr su retención a través de una cultura organizacional atractiva y la creación de ventajas empresariales que sean percibidas como de gran valor por las personas.

La gestión del talento humano es una actividad prioritaria en las organizaciones, para lo cual se requiere definir políticas y sistemas que aseguren incorporar las personas con las capacidades y habilidades para alcanzar los objetivos empresariales planteados.

La gestión del talento humano se ha visto fuertemente influenciada los movimientos producto de las megatendencias, la innovación tecnológica, y los cambios en los clientes, como en el forma y velocidad de los negocios; afirmando el concepto de que las personas son las generadoras de la ventaja competitiva de las organizaciones.

Finalmente, este estudio brinda la posibilidad a investigaciones futuras a seguir profundizando en esta área del conocimiento tan necesaria para ampliar los constructos asociados al campo educativo.

Referencias

- Alles, M. A. (2008) *Desarrollo del talento humano: basado en competencias*. Buenos Aires: Granica.
- Amaya Romero, C.A., Gutiérrez Niño, M.K., Medina Contreras, J., Parra Agudelo, F.G. & Rincón Díaz, L.A. (2021). *Propuesta de Reclutamiento y Selección de Personal en la Empresa Chocolatería Boyacense E. U. Para su Mejoramiento Organizacional* [Tesis de especialización, Universidad Nacional Abierta y a Distancia]. <https://n9.cl/0gkis>
- Ames, R. (2021). Factores de atracción y retención del talento humano y su influencia en el compromiso organizacional. *ECONÓMICAS CUC*, 43(1), 139–152. <https://doi.org/10.17981/econcuc.43.1.2022.Org.1>
- Alzamora, J.E. (2023). *Gestión del talento humano y satisfacción del usuario externo en un centro de salud de Chimbote, 2023* [Tesis de maestría, Universidad César Vallejo]. <https://n9.cl/hi7icz>
- Armas, Y.M., Llanos, M., & Traverso, P.A. (2017). *Gestión del talento humano y nuevos escenarios laborales*. Ecuador: Ecotec. <https://goo.su/MVzoO5y>
- Bermúdez, L.A. (2015). Capacitación: una herramienta de fortalecimiento de las pymes *InterSedes: Revista de las Sedes Regionales*, 16(33), 1-25. <https://www.redalyc.org/pdf/666/66638602001.pdf>
- Bobadilla, P. (2016) *¿Qué es la organización?* YouTube. https://youtu.be/V_NE3DyOluo
- Bravo, F. (2015). *La importancia del rol estratégico de RRHH: Caso de una empresa chilena* [Tesis de maestría, Universidad de Chile]. <https://repositorio.uchile.cl/handle/2250/136822>
- Castillo, A.B., & Villalba, W.G. (2018). Gestión empresarial y competitividad en las MIPYMES del centro comercial nueva Colombia de la ciudad de Cartagena. *Revista Innova ITFIP*, 3(1), 76-82. <https://n9.cl/bxd9c>
- Chávez, L.E. (2018). La gestión del talento humano como estrategia empresarial. *Revista Perspectiva*, 19(4), 553-558. <https://goo.su/Fa6RkCe>
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano*. https://n9.cl/talento_humano

- Farro, L.E., & Nauca, E.S. (2022). Gestión del talento humano en las organizaciones. *Revista Científica Horizonte Empresarial*, 9(2), 10-24. <https://revistas.uss.edu.pe/index.php/EMP/article/view/2318/2834>
- Figuroa Isaza, H.I. (2014). Estrategias de atracción y retención del talento humano en la industria minera colombiana. *ECONÓMICAS CUC*, 35(1), 61-78. <https://n9.cl/c431u>
- Flores, A.S. (2023). *Gestión del talento humano y su relación con el desempeño laboral en las microempresas turísticas del distrito de Ayabaca 2023* [Tesis de maestría, Universidad César Vallejo]. <https://n9.cl/4xfrk>
- García, C. (2018). *La selección de personal en las organizaciones. Una aplicación en el sector de automoción* [Tesis de grado, Universidad de Valladolid]. <https://goo.su/CKaPEb>
- Gaspar, M.F. (2021). La gestión de talento humano y su influencia en el desempeño laboral para el éxito de las empresas. *Polo del Conocimiento*, 6(8), 318-329. <https://goo.su/G4dIbSw>
- Gratton, L. (2004). *De democratische onderneming. Klassieke principes voor de organisatie van nu*. Pearson Education Benelux.
- Guillén, A. (2018). *Programa de Reconocimiento en ROSEN* [Tesis de Licenciatura, Universidad de San Andrés]. <https://n9.cl/ydsk2>
- Gumucio, J. R. L. (2010). La selección de personal basada en competencias y su relación con la eficacia organizacional. *Perspectivas*, (26), 129-152. <https://www.redalyc.org/pdf/4259/425941230007.pdf>
- Hernández Sánchez, B.Y. (2012). La selección de personal, algunas consideraciones frente a sus prácticas. *Semestre Económico*, 15(31), 173-186. <https://www.redalyc.org/pdf/1650/165024299007.pdf>
- Irigoin, A.I. (2023). *Gestión del talento humano y clima organizacional en el personal de la dirección subregional de salud, Chota, Cajamarca, 2023* [Tesis de maestría, Universidad César Vallejo]. <https://n9.cl/utt7a>
- Lacayo, M., y Romero, K. (2016). *Reclutamiento y selección de personal* [Tesis de Licenciatura, Universidad Nacional Autónoma De Nicaragua]. <https://repositorio.unan.edu.ni/4284/1/17739.pdf>
- López, J., Camal, M., & Galicia, W. (2018). Evaluación del desempeño laboral y su incidencia en la productividad en las tortillerías de la localidad de Escárcega. *Revista Daena*. 13(1), 317-327. [http://www.spentamexico.org/v13-n1/A20.13\(1\)317-327.pdf](http://www.spentamexico.org/v13-n1/A20.13(1)317-327.pdf)
- Jara, A.M., Asmat, N.S., Alberca, N.E., & Medina, J.J. (2018). Gestión del talento humano como factor de mejoramiento de la gestión pública y desempeño laboral. *Revista Venezolana de Gerencia*, 23(83), 740-758. <https://n9.cl/p6j6t>
- Joglar, N. (2014). *Motivación y Reconocimiento* [Tesis de maestría, Universidad Panamericana]. <https://n9.cl/7348y>
- Martínez-Dueñas, A.D., Canal-Guerra, A.M., Mipa-Aux, J.Y., & Franco-Sánchez, Y.D. (2020). *Revista Criterios*, 27(1), 93-114. <https://n9.cl/zmsr7>

- Mas, D.A., Montoya, A.O.R., Moreno, M.M.E., Vilcatoma, K.L. (2023). *Plan estratégico de recursos humanos para el proceso de expansión, con cambio generacional* [Tesis de maestría, Universidad del Pacífico]. <https://n9.cl/b1efu>
- Madero, S., y Flores, R. (2013). Atracción y retención del talento e innovación como predictores de la transformación organizacional. *Contaduría y Administración*, 60(4), 735-756. <https://www.redalyc.org/pdf/395/39541189004.pdf>
- Marulanda Valencia, F. A., Montoya Restrepo, I.A., & Vélez Restrepo, J.M. (2014). Aportes teóricos y empíricos al estudio del emprendedor. *Cuadernos de Administración*, 30(51), 89-99. <https://www.redalyc.org/pdf/2250/225031330010.pdf>
- Matabanchoy-Tulcán, S.M., Álvarez-Pabón, K.M., & Riobamba-Jiménez, O.D. (2019). Efectos de la evaluación de desempeño en la calidad de vida laboral del trabajador: Revisión del tema entre 2008-2018. *Universidad y Salud*, 21(2), 176-187. <http://dx.doi.org/10.22267/rus.192102.152>
- Naranjo, M.L. (2008). Relaciones interpersonales adecuadas mediante una comunicación y conducta asertivas. *Revista Electrónica Actualidades Investigativas en Educación*, 8(1), 1-27. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=447/44780111>
- Ortiz-Guzmán, A. (2017). CTI: Investigación sobre Reclutamiento, Selección y Contratación de Personal a los Empleadores de la Ciudad de Monterrey, NL y su Área Metropolitana. *Dae-na: International Journal of Good Conscience*, 12(3), 375-386. [http://www.spentamexico.org/v12-n3/A23.12\(3\)375-386.pdf](http://www.spentamexico.org/v12-n3/A23.12(3)375-386.pdf)
- Passerini, A. (2018). *Desarrollo de un plan de selección de personal por competencias* [Tesis de maestría, Universidad Católica de Córdoba]. https://pa.bibdigital.ucc.edu.ar/2787/1/TM_Passerini.pdf
- Peiró, R. (2020). Habilidades gerenciales. *Economipedia.com* <https://n9.cl/iaj9l>
- Polindara, V. (2020). *Implementación de un programa de reconocimiento laboral a los colaboradores de importante compañía del sector manufactura de la ciudad de Palmira – Valle del Cauca* [Tesis de grado, Universidad Cooperativa de Colombia]. <https://n9.cl/cjpk4>
- Ramírez, L., & Flores, F. (2006). Perspectivas en la Sociología de las Organizaciones para el estudio de la supervisión escolar. *Tiempo de Educar*, 7(14), 243-275. <https://www.redalyc.org/pdf/311/31171404.pdf>
- Ramírez, G., Rosas, J., Lozano, O., Gil, M.D., Magallón, M.T., de la Rosa, A., Morales, E., Santa Ana, M., Mapén, F., Cruz, Z.M., Velázquez, F.J., Hernández, A., Cruz, D.S., Obeso, M. & Núñez, C.J. (2015). *El Análisis Organizacional en México y América Latina. Retos y perspectivas a 20 años de estudios*. (1ra. ed.). Grupo Editorial HESS, S.A. de C.V. <https://n9.cl/47xp1>
- Ramos, A., & Sánchez, L. (2017). *Retención del talento humano estratégico en empresas mineras* [Tesis de grado, Universidad de Piura]. <https://hdl.handle.net/11042/2877>
- Rayme, M.S. (2023). *Gestión del talento humano y la productividad en el área administrativa de una universidad privada, Lima, 2023* [Tesis de maestría, Universidad César Vallejo]. <https://n9.cl/u4qzp>

- Saavedra Vidal, L.B., Collazos Alarcón, M.A., & Heredia Llatas, F.D. (2019). Plan de gestión del talento humano para mejorar el desempeño laboral en la Estación Experimental Agraria Vista Florida – Lambayeque 2019. *Revista Científica Ingeniería: Ciencia, Tecnología e Innovación*, 6(2), 16–30. <https://doi.org/10.26495/ricti.1906.28902>
- Salazar, A. (2018). *La gestión administrativa y la gestión del talento humano y su incidencia en la gestión por procesos en el Registro Nacional de Identificación y Estado Civil del Cercado de Lima, 2017* [Tesis doctoral, Universidad César Vallejo]. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/20086>
- Salvador, K. (2018). *Implementación de estrategias de Employer Branding para mejorar la atracción y retención de talento humano mediante el compromiso organizacional* [Tesis de maestría, Universidad Espíritu Santo]. <https://n9.cl/2scxj>
- Sánchez, J. (2010). La gestión del talento en las organizaciones: Su alineamiento estratégico y coherencia operacional. *INCAE BUSINESS REVIEW*, 1(12), 1-8. <https://n9.cl/zz9ab>
- Sosa, M. (2023). *Gestión del talento humano y competencias laborales del personal administrativo de una municipalidad distrital al norte del Perú, 2023* [Tesis de maestría, Universidad César Vallejo]. <https://n9.cl/6g97i>
- Vallejo, L.M. (2015). *Gestión del Talento Humano*. ESPOCH. <https://goo.su/EL4aSBM>
- Vásquez Hernández, D.M., Camacho Pico, I.L., Medina Martínez, K.J., Torres Losada, L.M., & Mejía Hurtado, N.C. (2023). *Propuesta para el mejoramiento del proceso de selección y contratación del personal en la empresa Scotiabank Colpatria, de la ciudad de Bogotá* [Tesis de especialización, Universidad Nacional Abierta y a Distancia – UNAD]. <https://n9.cl/ilgrb>
- Werther, W., & Davis, K. (2008). *Identificación del talento humano. En Administración de recursos humanos, el capital humano de las empresas*. McGrawHill.
- Yuperel, B. R., Balderramos, R. P., & Watson, M. A. H. (2020). Políticas de selección y contratación de personal en la alcaldía municipal de Puerto Cabezas. *Revista Universitaria del Caribe*, 24(01), 68-76. <https://n9.cl/2mdws>

Autores

Carlos Adolfo Noriega Niño de Guzmán. Doctorado en Administración. MBA. Ingeniero Industrial. Docente universitario.

Johnny Félix Farfán Pimentel. Doctor en Ciencias de la Educación. Maestro en Ciencias de la Educación. Maestro en Docencia e Investigación Universitaria. Licenciado en Ciencias de la Educación. Docente universitario.

Declaración

Conflicto de interés

No tenemos ningún conflicto de interés que declarar.

Financiamiento

Sin ayuda financiera de partes ajenas a este artículo.

Notas

El artículo es original y no ha sido publicado previamente.