



## Artículo original

# Estrategias contemporáneas en la gestión del talento desde la perspectiva de expertos en recursos humanos

## Contemporary strategies in talent management from the perspective of human resources experts

Chap Kau Kwan Chung<sup>1</sup>, Graciela Medina<sup>1</sup>, Willian Ramón dos Santos Aceval<sup>1</sup>, Myrna Ruiz Díaz<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Universidad del Pacífico. Asunción, Paraguay.

### RESUMEN

El objetivo general del estudio es determinar estrategias contemporáneas en la gestión del talento desde la perspectiva de expertos en recursos humanos. Se fundamentó en un estudio cualitativo de diseño no experimental, caracterizado por un corte transversal y descriptivo. Se realizaron entrevistas a 15 participantes mediante el método de juicio en el 2023. Todos los entrevistados desempeñaban funciones gerenciales y/o administrativas en el ámbito de recursos humanos, pertenecientes a empresas situadas en Paraguay. Se utilizó un instrumento que consta de una serie de 13 preguntas abiertas. Estas preguntas fueron diseñadas para explorar las categorías esenciales relacionadas con la atracción, fidelización, retención y evaluación de los colaboradores en el contexto empresarial. Los resultados más relevantes fueron: Los participantes resaltan la importancia de políticas salariales, desarrollo profesional y premios basados en objetivos como incentivos clave para retener a los empleados en puestos estratégicos; las estrategias para retener talento en un mercado laboral competitivo incluyen enfoques centrados en el desarrollo profesional, beneficios adicionales y reconocimiento del valor individual del empleado; la participación activa de los empleados en la toma de decisiones y definición de políticas de retención de talento se logra a través de encuestas de clima laboral, comunicación constante y visitas a las áreas. Se concluye que mejorar la formación de capital humano es fundamental para aumentar la competitividad de las empresas y la capacidad para adaptarse a los desafíos del mercado global.

**Palabras clave:** Táctica, talento humano, gestión del talento

### ABSTRACT

The main objective of the study is to determine contemporary strategies in talent management from the perspective of human resources experts. It was based on a qualitative study with a non-experimental design, characterized by a cross-sectional and descriptive section. Interviews were conducted with 15 participants using the trial method in 2023. All of the interviewees performed managerial and/or administrative functions in the field of human resources, belonging to companies located in Paraguay. An instrument was used that consists of a series of 13 open questions. These questions were designed to explore the essential categories related to the attraction, loyalty, retention and evaluation of collaborators in the business context. The most relevant results were: Participants highlight the importance of salary policies, professional development and objective-based rewards as key incentives to retain employees in strategic positions; Strategies for retaining talent in a competitive labor market include approaches focused on career development, fringe benefits, and recognition of individual employee value; The active participation of employees in decision-making and definition of talent retention policies is achieved through work environment surveys, constant communication and visits to areas. It is concluded that improving the formation of human capital is essential to increase the competitiveness of companies and the ability to adapt to the challenges of the global market.

**Key words:** Tactics, human talent, talent management

### \*Correspondencia:

wendy505@hotmail.com

**Conflictos de interés:** Los autores declaran que no existe conflicto de interés.

**Contribución de autores:** **KCKK:** idea del proyecto, recolección de datos, materiales y métodos, resultados, revisión final. **GM:** recolección de datos. **WRDSA:** recolección de datos. **MRD:** discusión y conclusión.

**Financiamiento:** Propio

**Códigos JEL:** M5, M52, M53, M54, M59

**Editor responsable:** Susana Lugo Rolón

**Recibido:** 05/01/2024; **Aceptado:** 30/03/2024



## INTRODUCCIÓN

Abordar la gestión del talento desde diferentes ángulos significa reconocer el papel clave que desempeñan las personas en el éxito y la sostenibilidad de las organizaciones en la era actual del conocimiento y la innovación. Invertir en el desarrollo, el aprendizaje, la diversidad y el bienestar de los empleados será una estrategia clave para abordar los desafíos y aprovechar las oportunidades en un entorno empresarial dinámico. Las empresas que cuentan con un plan estratégico de capacitación tienen como rumbo un plan estratégico de gestión humana y control de la calidad de la formación del talento (Agudelo Orrego, 2019).

En este contexto, abordamos el término Recursos Humanos (RH). Si bien se utiliza para referirse a las personas insertadas en una organización laboral, es decir el trabajo de las personas. También considera a las personas como recursos, lo cual puede percibirse como un enfoque más centrado en la gestión y optimización de esos recursos en lugar de reconocer la singularidad y el valor intrínseco de cada individuo, lo que puede significar que la gestión de personas no es un medio sino un fin. Las personas que trabajan en estos empleos son portadoras de capital humano relacionados con la competencia laboral, término asociado a la era del conocimiento y al desarrollo de organizaciones de aprendizaje, además, de considerarse como factor clave del éxito de toda organización (Ponce Iturriaga, 2001). La elección de términos y conceptos específicos refleja no sólo el desarrollo de la comprensión de la gestión de las personas en el lugar de trabajo, sino también la importancia de realizar y nutrir el potencial individual de cada empleado en el contexto de las organizaciones que se esfuerzan por florecer en la sociedad del conocimiento y del cambio constante.

En este orden de ideas la planificación estratégica es esencial para el futuro de la organización que conduce a un equipo responsable, que debe equilibrarse con la necesidad de adaptación y flexibilidad en un mundo empresarial dinámico. En lugar de centrarse exclusivamente en la certeza y el control (Pascale et al., 2002). Podemos decir que las organizaciones exitosas adoptan enfoques estratégicos que les permiten responder de manera ágil en ambientes dinámicos y cambiantes. Entender la estrategia como una cuestión vertical significa reconocer que el desarrollo y la aplicación de la estrategia es un proceso que se lleva a cabo a lo largo del tiempo. Este enfoque enfatiza la importancia de la adaptabilidad, el aprendizaje continuo y la gestión eficaz del cambio en el ámbito organizacional (Ghemawat, 2002). Si la gestión del talento se centra en la formación, es decir, en la adquisición de conocimientos que permitan a los empleados desarrollar habilidades para hacer mejor su trabajo, aumentar la productividad y la motivación, convirtiéndose así en una clara ventaja competitiva y esto ocurre cuando el proceso se adapta a las necesidades y se incluye en su planificación estratégica (Gualdrón Quiroga, 2016). Prieto Bejarano (2013), menciona que en una gestión moderna del talento humano Chiavenato considera que los primordiales procesos para atraer

y mantener el talento humano son seis: Admisión de personal; Adaptación de personas; Reconocimiento laboral; Desarrollo de las personas; Retención del personal mediante capacitaciones y; Seguimiento de personas apoyados en los sistemas de información.

La adaptación continua de los modelos de gestión del capital humano es esencial para que las organizaciones sigan siendo competitivas y relevantes en el tiempo, dando lugar a períodos de cambio que respondan eficazmente a los cambios en el entorno externo e interno. Estos cambios conducen a la educación continua de la junta directiva, la gestión y el talento como diferenciadores en las actividades de las nuevas organizaciones del siglo XIX (Santamaría Ruiz et al., 2022). Este proceso de cambio es común en las empresas u organizaciones hoy en día y está influenciado por una variedad de factores, incluidas las tendencias del mercado, las políticas gubernamentales y las necesidades cambiantes de la sociedad. Según Bracho et al. (2018), la gestión de recursos humanos es muy importante en las organizaciones porque aborda aspectos fundamentales relacionados con el capital humano. La eficacia de este subsistema organizacional consiste en la implementación de actividades que desarrollen las habilidades y el potencial de los empleados y aseguren su identificación personal en un entorno que asegure el éxito de la organización. Gonzalo Muñoz et al. (2017) y Sánchez Rodríguez et al. (2017) ponen énfasis en la importancia de desarrollar competencias específicas como liderazgo, comunicación persuasiva, gestión de la información y dirección estratégica para construir la sostenibilidad organizacional a través de talento bien educado y bien motivado en un clima laboral saludable, todo esto en conjunto permite mejorar la productividad del colaborador. Para Cuesta (2010) mencionado por Fleitas (2013), la gestión de recursos humanos es un enfoque estratégico y creativo que va más allá de la gestión tradicional de recursos humanos. Se centra en atraer, motivar, retener y desarrollar empleados, convertir los talentos individuales en activos valiosos en la organización y esforzarse por lograr excelentes resultados en condiciones competitivas con la capacidad de obtener un valor único y difícil de imitar por la competencia (Porter, 1991; 2009). Abordar situaciones de manera estratégica en una organización va más allá de entender la competencia o evaluar rendimientos. Requiere un enfoque integral que incorpore la capacidad de pensar y actuar de manera estratégica en respuesta a cambios internos y externos a los cuales se enfrentan la organización en la era actual (Sanabria, 2005).

Actualmente la Gestión del Talento Humano logra importantes beneficios en organizaciones que reconocen que el Talento es un factor competitivo y diferenciador difícil de replicar por los competidores (Alles, 2006). Por ello se torna importante abordar la gestión del talento humano, al respecto existen diversos estudios en relación al tema de investigación: Rivero y Dabos (2017) destacan dos enfoques distintos para gestionar empleados dentro de una organización: el enfoque de mejores prácticas y el enfoque de mejor ajuste. Así mismo Ibarra Naranjo (2016) propone una alternativa de solución en base al diseño de un modelo de gestión de talento humano, basado



en la inteligencia emocional, con miras a minimizar la rotación de personal. Por su Meneses Pinto (2019) señala que las estrategias de atracción y retención del talento humano para disminuir la rotación de personal requiere una supervisión constante, incluida la creación de un ambiente de trabajo confortable en el que se desarrollen plenamente capacidades y destrezas, fortaleciendo así los vínculos necesarios para alcanzar los objetivos fijados por ambas partes. Por parte Mejía Giraldo et al. (2006), según su estudio, la implementación de un sistema de gestión del talento humano basado en competencias tiene un impacto positivo en la productividad del personal y en la competitividad de las organizaciones. Otros autores como Montoya Agudelo y Boyero Saavedra (2016) destacan la importancia de considerar a los recursos humanos como elementos clave en el direccionamiento estratégico de las organizaciones, adoptando una visión más ambiciosa en cuanto a la gestión de los recursos humanos, reconociéndolos como un componente fundamental para lograr el éxito organizacional.

El planteamiento del problema se centra en la necesidad urgente de desarrollar estrategias efectivas para la fidelización de talento en las organizaciones. A través de la identificación y abordaje de factores de riesgo, la comprensión de los desafíos en la retención de empleados, y la identificación y desarrollo de empleados

con alto potencial, las organizaciones pueden mejorar significativamente su capacidad para mantener a sus empleados más valiosos y asegurar su éxito a largo plazo.

Por lo todo lo expuesto anteriormente, el objetivo de esta investigación pretende determinar las estrategias contemporáneas en la gestión del talento desde la perspectiva de expertos en recursos humanos.

## MATERIALES Y MÉTODOS

Se basó en un enfoque cualitativo, diseño no experimental, corte transversal y descriptivo. Se llevaron a cabo entrevistas con 15 participantes por juicio durante el año 2023. Todos los entrevistados eran gerentes y/o administradores del área de recursos humanos de empresas localizadas en Paraguay. Los criterios de inclusión abarcaban a individuos considerados expertos en el ámbito del talento humano y quienes participaron de manera voluntaria en el estudio. Como criterio de exclusión, se prescindió de la participación de personas que no formaban parte del área de recursos humanos. Se empleó un instrumento consistente en una guía de 13 preguntas abiertas. Dichas preguntas fueron diseñadas para abordar las categorías fundamentales de atracción, fidelización, retención y evaluación de los colaboradores dentro de una empresa, tal como se detalla en la tabla 1.

**Tabla 1.** Guía de pregunta para entrevista

#	Preguntas
1	¿Qué estrategias específicas utilizan para atraer talento en el mercado laboral actualmente competitivo?
2	¿Cuáles son los principales desafíos que enfrentan en cuanto a la atracción de talento en su organización?
3	¿Cuáles son las políticas de fidelización de talento que se están implementando en su empresa?
4	¿Cuál es su enfoque para gestionar y minimizar la rotación de personal en puestos clave?
5	¿Qué estrategias específicas utilizan para retener talento en el mercado laboral actualmente competitivo?
6	¿Cómo involucran a sus empleados en la toma de decisiones y en la definición de sus políticas de retención de talento?
7	¿Cómo identifican y abordan los factores de riesgo que podrían afectar la fidelización de talento en su organización?
8	¿Cuáles son los principales desafíos que enfrentan en cuanto a la fidelización de talento en su organización?
9	¿Cómo identifican y evalúan a los empleados con alto potencial dentro de la empresa?
10	¿Qué programas de desarrollo y capacitación ofrecen a sus empleados para promover su crecimiento profesional?
11	¿Qué beneficios y recompensas adicionales ofrecen a sus empleados más valiosos para asegurar su fidelización?
12	¿Cómo miden la satisfacción y el compromiso de sus empleados? ¿Qué acciones toman en base a esos resultados?
13	¿Cuáles son las oportunidades de crecimiento profesional de su organización?

Fuente: Elaboración propia (2023)

## RESULTADOS

En cuanto al enfoque para gestionar y minimizar la rotación de personal en puestos clave, los participantes revelan diversas estrategias y consideraciones. Por un lado, se destaca la importancia de políticas salariales, desarrollo profesional y premios basados en objetivos como incentivos para retener a los empleados, subrayando la necesidad de recompensar el rendimiento excepcional. Además, se enfatiza un análisis integral del ajuste entre el empleado y el puesto, acompañado de capacitaciones para fomentar el desarrollo y la motivación a largo plazo, evidenciando una visión estratégica que aborda tanto las

metas profesionales del empleado como las necesidades del rol. Por otro lado, se observa un enfoque basado en la observación constante del personal, destacando la importancia de la comunicación efectiva para abordar cambios en actitud o rendimiento. Se muestra sensibilidad hacia las circunstancias personales de los empleados, sugiriendo un ambiente de trabajo que valora la conexión humana. Sin embargo, estas respuestas podrían beneficiarse de una mayor especificidad en cuanto a las acciones concretas tomadas en respuesta a los cambios observados, así como de ejemplos prácticos que ilustren la implementación exitosa de estas estrategias en el pasado.

Con respecto a las estrategias para retener talento en un mercado laboral altamente competitivo, según las respuestas proporcionadas, reflejan una combinación de enfoques centrados en el desarrollo profesional, beneficios adicionales y reconocimiento del valor individual del empleado. La primera respuesta destaca la importancia de un plan de carrera, capacitaciones y beneficios, señalando iniciativas específicas como becas universitarias y licencias pagadas. Además, la implementación de rotaciones entre áreas para proporcionar un “reset mental” y la identificación y desarrollo de habilidades adicionales, incluso si son independientes del puesto actual, subraya la flexibilidad y atención individualizada. En cuanto a la estrategia en el mundo comercial, se destaca la priorización de la experiencia del colaborador, equiparándola con la importancia de priorizar la experiencia del cliente. Este enfoque apunta a crear un entorno laboral enriquecedor y gratificante, alineado con el reconocimiento de liderazgo, la valoración de méritos y la oferta de opciones atractivas, como la seguridad temporal y opciones de acciones en la compañía. En resumen, estas estrategias sugieren un enfoque integral que va más allá de las recompensas financieras y se centra en el desarrollo personal, la experiencia laboral positiva y la valoración individual, factores clave para retener talento en un mercado laboral competitivo.

Las estrategias para involucrar a los empleados en la toma de decisiones y definición de políticas de retención de talento, según los entrevistados, reflejan un enfoque participativo y transparente. La utilización de encuestas de clima laboral, la comunicación constante y las visitas a las áreas demuestran un compromiso activo en recoger la retroalimentación de los empleados. La inclusión de sus ideas en aspectos sensibles como la retención de talento y la gestión de la rotación muestra un intento proactivo de abordar desafíos y desarrollar estrategias que resuenen con las necesidades y preocupaciones del personal. La promoción de una política de puertas abiertas contribuye a una cultura en la que los empleados se sienten valorados y escuchados. La involucración de los empleados en la toma de decisiones se destaca como una práctica regular, donde se busca activamente su perspectiva y se implementan acciones basadas en sus contribuciones. La importancia de proporcionar opiniones con argumentos sólidos y la promoción de la escucha activa y la implementación de ideas subraya la calidad y el valor estratégico de la participación del empleado en la formulación de políticas y decisiones. En resumen, estas respuestas reflejan un enfoque integral para fomentar la participación activa de los empleados en la toma de decisiones y en la creación de políticas de retención de talento.

Las respuestas a la pregunta sobre cómo identificar y abordar los factores de riesgo que podrían afectar la fidelización de talento en la organización revelan una atención tanto a elementos tangibles como intangibles. La primera respuesta destaca la importancia de las reuniones de alta gerencia para tratar los riesgos, señalando específicamente la competencia y la tentación de ofertas salariales más atractivas como factores clave. Sin embargo, se destaca la precaución ante la posibilidad de aumentar salarios de manera indiscriminada, reconociendo sus posibles impactos negativos a largo

plazo en el proceso general. La segunda respuesta aborda riesgos más intangibles, centrándose en la actitud y comportamiento de los empleados. La identificación temprana de personas con actitudes negativas hacia la cultura empresarial se presenta como una estrategia crucial para mantener un ambiente laboral saludable. La comunicación clara y efectiva se posiciona como un canal esencial para abordar estos problemas, destacando la importancia de una cultura empresarial bien definida y alineada con la actitud de los empleados. En resumen, estas respuestas subrayan la necesidad de equilibrar consideraciones tangibles como la compensación con elementos intangibles como la cultura y la actitud para abordar de manera integral los factores de riesgo que podrían afectar la retención de talento en la organización.

En cuanto a los principales desafíos en cuanto a la fidelización de talento en la organización destacan obstáculos relacionados con la competencia salarial y las condiciones laborales. Se resalta la competencia del salario en el mercado, señalando la dificultad de retener talento cuando hay pocas oportunidades para competir con ofertas salariales más atractivas. Además, la mención de la escasez de profesionales con formación en el rubro académico sugiere un desafío adicional al tratar de atraer y retener talento con las habilidades y conocimientos específicos necesarios. La adaptación a un entorno laboral dinámico se percibe como un factor clave, subrayando la necesidad de encontrar soluciones que equilibren las necesidades del negocio con la satisfacción del personal. Las respuestas resaltan la importancia de salarios competitivos y estructuras de crecimiento profesional para enfrentar estos desafíos, junto con la necesidad de una capacidad financiera sólida y la comprensión adecuada del mercado de referencia. La retención de talento se presenta como crucial no solo para la continuidad operativa sino también para mitigar los costos asociados con la rotación y la inducción frecuente de nuevos empleados.

Sobre cómo identifican y evalúan a los empleados con alto potencial en la empresa revelan un enfoque integral que combina evaluaciones de desempeño con tareas específicas y un seguimiento progresivo. Primeramente, destaca la importancia de las evaluaciones de desempeño como una herramienta clave en la identificación del potencial de los empleados, desde el periodo de prueba hasta el desarrollo continuo. Esto sugiere una evaluación continua del desempeño como un indicador fundamental para identificar y cultivar el talento dentro de la organización. Segundo, se profundiza en el proceso al asignar tareas específicas a empleados para evaluar su potencial. La observación de la afinidad con ciertas actividades y el fortalecimiento progresivo de conocimientos, junto con la asignación de tareas más complejas para evaluar su punto de quiebre, revela un enfoque detallado y escalonado. Además, la medición de KPIs basados en objetivos cuantitativos y la evaluación de actitudes, aptitudes y resultados esperados reflejan una perspectiva integral en la identificación y evaluación de empleados con alto potencial. En resumen, estas respuestas destacan la importancia de una evaluación continua, tareas específicas y métricas claras para identificar y desarrollar el talento dentro de la organización.

Con respecto a la pregunta sobre cómo identifican y evalúan a empleados con alto potencial en la empresa reflejan un enfoque integral y progresivo. Se destaca las evaluaciones de desempeño como una herramienta clave en este proceso, evidenciando una metodología que se inicia durante el periodo de prueba y se extiende a lo largo del desarrollo profesional. Esta estrategia sugiere una atención constante a las habilidades y competencias de los empleados desde sus primeros días en la empresa. Además, se profundiza en el método al asignar tareas específicas que van desde actividades básicas hasta tareas más complejas, permitiendo la observación del desempeño y la identificación de aquellos con mayor potencial. Este enfoque escalonado, combinado con la formación continua y la evaluación de la gestión a medida que se otorgan tareas más desafiantes, revela una estrategia detallada para reconocer y desarrollar el talento interno. Además, la incorporación de KPIs basados en objetivos cuantitativos, la predisposición a asumir responsabilidades adicionales y la evaluación de actitudes, aptitudes y resultados esperados fortalecen el proceso de identificación y evaluación. En resumen, estas respuestas destacan un enfoque sistemático y evolutivo para descubrir y nutrir el potencial de los empleados en la organización. Las respuestas proporcionadas sobre los programas de desarrollo y capacitación revelan una diversidad de enfoques y niveles de estructuración en la promoción del crecimiento profesional de los empleados. La primera respuesta destaca un plan de capacitación anual alineado con las necesidades identificadas a través de evaluaciones de desempeño, lo que sugiere un enfoque personalizado y adaptativo para abordar las áreas específicas de mejora.

En cuanto a la amplitud y estructuración de los programas ofrecidos. La inclusión de programas de educación financiera, meditación y cursos de especialización en ofimática destaca un enfoque holístico que aborda tanto habilidades técnicas como aspectos de bienestar personal. Por otro lado, algunas respuestas indican la ausencia de programas de desarrollo y capacitación, aunque se menciona la existencia de estructuras de formación al ingreso y capacitación específica en áreas designadas. La variabilidad en las respuestas, desde la aplicación de incentivos económicos y viajes de capacitación hasta la falta de programas activos, sugiere que hay oportunidades para unificar y expandir las iniciativas de desarrollo profesional para abordar las necesidades y aspiraciones individuales de los empleados de manera más integral.

Sobre los beneficios y recompensas adicionales para asegurar la fidelización de empleados valiosos evidencian una variedad de estrategias para reconocer y retener al personal clave. Se destaca los beneficios como almuerzos gourmet, premios, días libres por cumpleaños y regalos, sugiriendo un enfoque integral que busca satisfacer tanto necesidades prácticas como emocionales de los empleados más valiosos. Las respuestas posteriores complementan estas iniciativas con beneficios como licencias pagas, horarios flexibles, bonos salariales por el cumplimiento de labores y programas de reconocimiento como Empleado del Mes y Empleado del Año. La oferta de premios monetarios, regalos, entradas para actividades

de ocio y sorteos adicionales contribuye a una cultura de reconocimiento robusta. La mención de la replicación de prácticas exitosas de otros países y la importancia del liderazgo y ambiente laboral resalta la adaptabilidad y atención a factores intangibles para asegurar la fidelización. En resumen, estas respuestas demuestran la aplicación de una gama diversa de beneficios y recompensas que abarcan tanto aspectos tangibles como intangibles para mantener y fidelizar a los empleados más valiosos.

Los participantes aseveran que la medida de la satisfacción y el compromiso de los empleados sugieren una variedad de enfoques, desde encuestas de clima laboral hasta evaluaciones basadas en el desempeño y la disposición a asumir responsabilidades adicionales. La primera respuesta destaca la utilización de encuestas de clima laboral como método principal para medir la satisfacción y el compromiso, con un análisis posterior realizado en colaboración con el directorio. Este enfoque sugiere una toma de decisiones integral y la participación de los líderes de la empresa en la interpretación de los resultados para implementar cambios significativos. Asimismo, los entrevistados revelan estrategias adicionales, como la medición a través del desempeño y la disposición a asumir horarios adicionales. La difusión de los resultados y la implementación de un plan de acción, así como la promoción basada en la confianza y el reconocimiento de buenos resultados, ilustran la importancia de una respuesta proactiva a los indicadores de satisfacción y compromiso. Sin embargo, algunas respuestas indican la ausencia de cuestionarios específicos o parámetros de medición, sugiriendo áreas de oportunidad para establecer procesos más formales de evaluación y mejora continua. En resumen, estas respuestas resaltan la diversidad de enfoques en la medición de la satisfacción y el compromiso, así como la necesidad de acciones concretas para abordar los hallazgos y promover un entorno laboral más positivo.

Las oportunidades de crecimiento profesional de la organización revelan una diversidad de perspectivas y realidades. La mención de un plan de carrera entre las respuestas sugiere un enfoque estructurado para el desarrollo profesional, ofreciendo a los empleados una guía clara para avanzar en sus trayectorias dentro de la organización. Y se resalta la amplitud de oportunidades, subrayando la importancia de la actitud y ambición personal como factores determinantes para el crecimiento profesional. Este enfoque flexible puede motivar a los empleados a asumir la responsabilidad de su propio desarrollo. Sin embargo, algunas respuestas destacan limitaciones en las oportunidades de crecimiento, especialmente en organizaciones donde los roles de supervisión son escasos y ya están cubiertos. La flexibilidad y versatilidad se plantean como ventajas, pero la necesidad de profesionalizar ciertos puestos también se presenta como un desafío. La última respuesta menciona que la empresa se encuentra en una etapa inicial de crecimiento, lo que sugiere que las oportunidades pueden estar en desarrollo y evolución. En general, estas respuestas subrayan la importancia de un enfoque equilibrado que combine estructuras formales de desarrollo con la adaptabilidad necesaria para aprovechar oportunidades emergentes en la organización.

## DISCUSIÓN

Los resultados obtenidos en este estudio son consistentes con los enfoques de varios investigadores. Hablando de métodos para gestionar y minimizar la rotación en puestos clave y con respecto a las estrategias para retener talento en un mercado laboral altamente competitivo se enfatiza la importancia de la política de remuneración, el desarrollo de carrera y la remuneración basada en objetivos como incentivos además de la capacitación. Precisamente según las investigaciones de Gualdrón Quiroga (2016) y de Galvis-García y Cárdenas-Triana (2016) la gestión del talento centrado en la formación del personal, permitan a los empleados desarrollar habilidades para realizar mejor su trabajo, aumentar la productividad y la motivación, reduciendo así la alta rotación de empleados. Junto con la compensación laboral basada en la evaluación del desempeño del trabajador que permite medir y valorar el rendimiento de los empleados en relación con los objetivos y las expectativas de la empresa. Igualmente, los resultados están en línea con el estudio de Parra y García (2020) en el cual enfatizan la importancia de identificar estrategias de motivación de los empleados que vayan más allá de la satisfacción de necesidades fisiológicas o factores higiénicos. En su estudio, estos autores recomiendan que las organizaciones se centren en aspectos como la planificación de la carrera, el reconocimiento, la asignación de responsabilidades para el enriquecimiento laboral y garantizar la autonomía de los empleados.

Mientras que la priorización de la experiencia del colaborador es un enfoque estratégico positivo en esta investigación condicen con el resultado obtenido de la encuesta realizada por Farias-Macias et al. (2021) donde resalta la necesidad de experiencia laboral como factor esencial a la hora de conseguir puestos, incluso aquellos considerados puestos de nivel inicial. un desafío común en el mundo laboral. Por otra parte, en el estudio de Naranjo Arango (2012) los resultados no coinciden, demuestran que proceso de reclutamiento y contratación que se presenta en mayor proporción es el de la recomendación, lo que no es equitativo ni justo el proceso para el resto de posibles aspirantes, por consiguiente, no garantiza que se brinden oportunidades justas a todos los posibles aspirantes.

Otro hallazgo en la investigación subraya la importancia de estrategias que fomenten la participación de los empleados en la toma de decisiones y en la definición de políticas de retención de talento. La implementación de una política de puertas abiertas, donde se promueva la comunicación y se involucre a los empleados en decisiones clave para que los empleados se sienten valorados y escuchados. Este resultado está alineado con el estudio de Villamil Rodríguez (2017), que destaca la relevancia de la comunicación interna como una herramienta crucial en el desarrollo de los propósitos, metas y objetivos de la empresa. Una comunicación efectiva puede ser una fuerza impulsora para el logro de los objetivos organizacionales, ya que facilita la comprensión, la alineación y el compromiso de los empleados.

En cuanto a las respuestas a la pregunta de cómo identificar y abordar los factores de riesgo que pueden afectar

la retención de talentos en una organización resaltan la necesidad de equilibrar consideraciones tangibles, como la compensación, con factores intangibles, como la cultura y las actitudes. Según Arnold (2005) y Jain (2020) en la investigación realizada, enfatizaron la necesidad de considerar aspectos tanto tangibles como intangibles para resolver el problema de la retención de talento. En este contexto, se refiere a prácticas de recursos humanos que van más allá de la compensación monetaria, como la supervisión efectiva, la capacitación, los programas de desarrollo y la creación de trayectorias profesionales que incluyan las expectativas emocionales y psicológicas de los empleados hacia su empleador. Este enfoque integral es esencial para desarrollar prácticas efectivas de recursos humanos para promover la retención del talento en las organizaciones.

En relación a los principales desafíos para la fidelización del talento en las organizaciones, destacan las barreras relacionadas con la competencia salarial y las condiciones laborales y están en línea con la referencia de Villareal Coindreau y Llanos Reynoso (2019), que muestra que las decisiones sobre la permanencia organizacional pueden estar a la actitud y percepción salarial o beneficio del empleado. Cuando las actitudes no coinciden con los beneficios percibidos, puede provocar una falta de compromiso de los empleados, como por ejemplo falta de motivación y, en última instancia, rotación de personal. Para abordar estos problemas, las organizaciones pueden considerar estrategias que van más allá de la compensación salarial, como la creación de un ambiente de trabajo positivo, desarrollo profesional, comunicación efectiva y reconocimiento del desempeño.

Finalmente, es interesante ver cómo las respuestas a los beneficios y recompensas reflejan una comprensión de la diversidad de necesidades y expectativas de los empleados, es consistente con las ideas propuestas por Salcedo y Zavala (2019) sobre el impacto crítico de las políticas de compensación y beneficios en la atracción y retención de talento, especialmente considerando las diferencias generacionales. Es importante el reconocimiento de que las políticas de remuneración y beneficios no sólo deben satisfacer las necesidades básicas, sino también que aborde las diversas dimensiones que afectan la satisfacción y la lealtad de los empleados.

## CONCLUSIÓN

La productividad de las empresas está estrechamente relacionada con el desarrollo y la formación del capital humano. Mejorar la formación de capital humano es fundamental para mejorar la competitividad de las empresas y la capacidad para adaptarse a los desafíos del mercado global.

Los resultados de la investigación indican que las organizaciones deben centrarse en las necesidades cambiantes de los empleados que buscan una mayor flexibilidad y personalización refleja los ajustes necesarios en las prácticas comerciales para mantener la motivación y el compromiso en el trabajo. Por otra parte, esta investigación destaca la importancia de comprender las

expectativas y necesidades de los empleados.

Dentro de los hallazgos de la investigación se encuentra que los beneficios personales son fundamentales para atraer, retener y motivar a una fuerza laboral diversa con diferentes prioridades y ambiciones. Por tanto, es indiscutible que la remuneración y los beneficios juegan un papel importante en la estrategia de gestión del talento de una empresa. Cuando las políticas de compensación y beneficios están en línea con las realidades del mercado y las prioridades de los empleados, pueden convertirse en un diferenciador y un impulsor positivo para atraer y retener talento asociados a un mayor salario, seguridad laboral, oportunidades de carrera, recompensas, motivación, incentivos, capacitación y desarrollo profesional.

Los resultados obtenidos resaltan la importancia fundamental de la gestión de recursos humanos como elemento fundamental para el desarrollo y éxito empresarial.

## REFERENCIAS

- Agudelo Orrego, B. E. (2019). Formación del talento humano y la estrategia organizacional en empresas de Colombia. *Entramado*, 15(1), 116-137 <https://doi.org/10.18041/1900-3803/entramado.1.5383>.
- Alles, M. (2006). *Desarrollo del talento humano basado en competencias*. Buenos Aires: Granica.
- Arnold, E. (2005). Managing human resources to improve employee retention. *Health Care Manager*, 24(2), 132-140. <https://doi.org/10.1097/00126450-200504000-00006>
- Bracho, D., González, N., y Hernández, O. (2018). Estrategias para el proceso de socialización organizacional de la gerencia de recursos humanos en la empresa lácteos Santa Bárbara, C.A. *Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales CICAG*, 15(2), 43-61. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6430979>
- Cuesta, A. (2010). La gestión del talento humano y del conocimiento. *Revista Latinoamericana de Psicología*, 45(1), 157-160. [http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0120-05342013000100012&lng=en&tlng=es](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0120-05342013000100012&lng=en&tlng=es).
- Fleitas, S. (2013). Cuesta, A. (2010) La gestión del talento humano y del conocimiento. Bogotá: Ediciones ECOE. Pp. 448. *Revista Latinoamericana de Psicología*, 45(1), 157-160. [http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0120-05342013000100012&lng=en&tlng=es](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0120-05342013000100012&lng=en&tlng=es)
- Galvis-García, L. L., y Cárdenas-Triana, N. A. (2017). Gestión del talento humano en el sector público en Colombia. *Revista Apuntes de Administración*, 1(1), 20-28. <https://revistas.ufps.edu.co/index.php/apadmin/article/view/989>
- Gonzalo Muñoz, V., Sobrino Callejo, M. R., Laura Benítez Sastre, L. B. S., y Coronado Marín, A. (2017). Revisión sistemática sobre competencias en desarrollo sostenible en educación superior. *Revista Iberoamericana De Educación*, (73), 85-108. <https://doi.org/10.35362/rie730289>
- Gualdrón Quiroga, W. F. (2016). *Análisis de la gestión del talento humano como ventaja competitiva sostenible en una organización*. [Ensayo de grado]. Universidad Militar Nueva Granada. <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/14586/Gualdron%20Quiroga%20Wlfran%20Felipe%202016.pdf?sequence=1>
- Ghemawat, P. (2002). Competition and business strategy in historical perspective. *The Business History Review*, 76(1), 37-74. <https://doi.org/10.2307/4127751>
- Ibarra Naranjo, L. F. (2016). *Diseño de un modelo de gestión de talento humano basado en la inteligencia emocional para minimizar la rotación de personal en una institución bancaria*. [Tesis de Maestría]. Pontificia Universidad Católica del Ecuador. <https://repositorio.pucesa.edu.ec/handle/123456789/1837>
- Jain, S. (2020). Employment expectations: A systematic review of the antecedents and their impact on the joining intention of prospective employees. *Journal of Critical Reviews*, 7(7), 512-516. <https://drive.google.com/file/d/1kzIKwUYOQfGoaksSjZ-57knzbCSazTBk7/view>
- Farias-Macias, Á. A., Zambrano-Cedeño, L. A., Macias-Moreira, M. E. y Farias-Macias, O. A. (2021). Gestión del talento humano y su influencia en el clima laboral en empresas de Manabí. *Polo del Conocimiento: Revista científico-profesional*, 6(11), 966-979. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8219367>
- Mejía Giraldo, A. y Jaramillo Arango, M., y Bravo Castillo, M. (2006). Formación del talento humano: factor estratégico para el desarrollo de la productividad y la competitividad sostenible en las organizaciones. *Revista Científica Guillermo de Ockham*, 4(1), 43-81. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2934638>
- Meneses Pinto, K. J. (2019). *Estrategias de atracción y retención del talento humano para disminuir la rotación de personal*. <http://hdl.handle.net/10654/31779>
- Montoya Agudelo, C. A. y Boyero Saavedra, M. R. (2016). El recurso humano como elemento fundamental para la gestión de calidad y la competitividad organizacional. *Revista Científica "Visión de Futuro"*, 20(2), 1-20. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=357947335001>
- Naranjo Arango, R. (2012). El proceso de selección y contratación del personal en las medianas empresas de la ciudad de Barranquilla (Colombia). *Pensamiento & Gestión*, (32), 83-114. [http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1657-62762012000100005&lng=en&tlng=es](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1657-62762012000100005&lng=en&tlng=es).
- Parra, C., y García, E. (2020). Retención del talento humano crítico y clave en empresas contratistas petroleras. *Consensus*, 4(2), 82-101.



<https://pragmatikasolutions.com/consensus/index.php/consensus/article/view/54>

Pascale, R. T., Millemann, M., y Gioja, L. (2002). *El líder en tiempos de caos: las leyes*

*de la naturaleza y las nuevas leyes de los negocios*. Paidós.

Ponce Iturriaga, P. B. (2001). *La administración del talento humano como factor clave*

*de éxito en la gestión empresarial*. [Tesis de Maestría]. Instituto de Altos Estudios Nacionales. <https://repositorio.iaen.edu.ec/bitstream/handle/24000/5330/IAEN-020-2001.pdf?sequence=2&isAllowed=y>

Porter, M. E. (1991). Towards a dynamic theory of strategy. *Strategic management journal*,

12(S2), 95-117. <https://doi.org/10.1002/smj.4250121008>

Porter, M. E. (2009). *Ser competitivo*. España: Deustro. pp. 550.

Prieto Bejarano, P. G. (2013). *Gestión del talento humano como estrategia para retención del*

*personal*. [Tesis de grado]. Universidad de Medellín. <https://repository.udem.edu.co/bitstream/handle/11407/160/Gesti%C3%B3n%20del%20talento%20humano%20como%20estrategia%20para%20retenci%C3%B3n%20del%20personal.pdf?sequence=1>

Sanabria, R. (2005). *Formulación y pensamiento estratégico*. Bogotá: Ediciones Uniandes.

Sánchez Rodríguez, A., Martínez Vivar, R. y Moreno Lázaro, J. (2017). Gestión por

competencias laborales en el contexto del proceso de cambios políticos y económicos en Cuba. *Innovar*, 27(66), 169-184. <https://doi.org/10.15446/innovar.v27n66.66811>

Santamaría Ruiz, M. J., Antequera Amaris, R. R., Hinojosa-Montañez, S. D. y Leguizamó

Pinedo, V. (2022). Transformación en modelos de gestión del talento humano: conceptos, definiciones y aportes. *Revista Tajamar entre el Río y el Mar*, 1(1), 78. <https://litoral.edu.co/portal/wp-content/uploads/2023/05/8.-TRANSFORMACION-EN-MODELOS-DE-GESTION-DEL-TALENTO-HUMANO-CONCEPTOS-DEFINICIONES-Y-APORTES.pdf>

Salcedo, B., y Zavala, H. (2019). *La influencia de la política de compensaciones y beneficios*

*como clave en la captación y fidelización del talento de acuerdo a la diversidad generacional*. [Tesis de Maestría]. Universidad de Buenos Aires.

[http://bibliotecadigital.econ.uba.ar/download/tpos/1502-2037\\_SalcedoB.pdf](http://bibliotecadigital.econ.uba.ar/download/tpos/1502-2037_SalcedoB.pdf)

Rivero, A. y Dabos, G. (2017). Gestión diferencial de recursos humanos: una revisión e

integración de la literatura. *Estudios Gerenciales*, 33(142), 1-30. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=21252448005>

Villamil Rodríguez, E. E. (2017). *La comunicación interna como herramienta estratégica en*

*la empresa: un análisis desde la gestión organizacional*. <http://hdl.handle.net/10654/16401>

Villarreal Coindreau, M. J., & Llanos Reynoso, L. F. M. (2019). Trust, self-efficacy, and

leadership perception. *Dimensión Empresarial*, 17(3). <https://doi.org/10.15665/dem.v17i3.1641>