

# Gestión del talento humano como estrategia para el óptimo desempeño laboral: Un estudio de revisión sistemática

*Human talent management as a strategy for optimal job performance: a systematic review study*

**Raúl Yupanqui Sierra**

correo: rayusimanta@gmail.com

orcid: <https://orcid.org/0000-0002-7333-7777>

Universidad Cesar Vallejo

RECIBIDO [26/03/2022]

ACEPTADO [20/09/2022]

PUBLICADO [31/10/2022]

Pág. 61 - 76



## RESUMEN

El óptimo desempeño laboral es un factor clave para el funcionamiento de las organizaciones empresariales, proceso que está concatenado con el área de gestión de talento humano (GTH). En ese sentido, el objetivo de este estudio fue realizar una revisión sistemática sobre el desarrollo de la gestión de talento humano como estrategia en la optimización del desempeño laboral con el fin de realizar un diagnóstico de su progreso y efectividad en el campo laboral de América Latina. Para ello, se utilizó la metodología PRISMA. 2020, donde se evaluaron 25 artículos dentro del periodo (2014-2022), los cuales evidencian que existe un alto desarrollo y efectividad de la GTH como estrategia organizacional en el desempeño laboral en América Latina, sin embargo, cabe mencionar que aún se presentan falencias en torno a su implementación debido a problemas de comunicación, administración y planificación de las áreas que componen las organizaciones.

### ► Palabras clave

gestión de talento humano, desempeño laboral, productividad laboral, estrategias, efectividad

## ABSTRACT

*Mus voluptaes ea quis sincides dolluptatur? Aperum nonet, ommolorpos pratemqui anis eos ad utemodi officipsum volore, nonsenempor molor arciet fugitii sciisquas placeatia veles ea nus, inctati osamus illaborem aligni a dipsae si berferendit a si bea dis inullab oreiusandis mi, sendis evel mos dente simus acid quo torehenis et quibus et volut omnim autesendae vellic to beris sum que omnimos sitium nitatem oluptaspit, veles eum iliam rem alicit, occus se de nienit, sit por sed que volor aspedit iundit pos est, nisquis et ut aut iuntemp elitat. Ipidelese quiati dedit imusdam esto bearum que non pro maximol uptatquae veremqu atestis ium eos eum velis rem ipsapel igenitem verciis molut qui nonsed ullore et id utem qui acerrov idelita tescid es net facepudam abor alicatur, ulluptatius ea quis et ventio maximai oriam, quasim ad eatustio magnim aut velliquam, suntiis doluptatis elecatiis sit el magnatquis dic tempos arum et moluptat ea dolenduntisNate dolore digende niatur restis eat plataest, sime ex esciendam faceaqui diti tem ium is et quistibus, natur?*

---

### ► Keywords

*Public expenditure, public budget, GDP, factors,  
Latin America*

---

## INTRODUCCIÓN

La globalización ha generado un cambio en la evolución de los mercados, estableciendo un alto nivel de exigencia sobre los productos y servicios que se ofrecen en el sector productivo (Vinueza & Basantes, 2017). Una situación que desafía la capacidad de gestión que tienen organizaciones en torno a su productividad, eficiencia y calidad; lo que trae a colación una temática de gran importancia para el éxito organizacional de las empresas; el desarrollo laboral de los empleados, entendiendo este término como la combinación de habilidades personales y profesionales que sustentan su rendimiento laboral (Bizneo, 2021). Postura que coincide con Castro & Delgado (2020), quienes mencionan que este elemento es vital importancia, ya que de él depende el nivel de productividad de las organizaciones.

En ese sentido, Ganga & Villacís (2018) manifiestan que el desempeño laboral va a depender de las condiciones que desarrolle el empleador en el trabajo, como los niveles de motivación, capacitación, oportunidades de crecimiento personal, entre otros. Asimismo, Diaz & Quintana (2021) consideran que el talento depende de las capacidades, compromiso y acciones de los trabajadores y empleadores, lo que comprueba el nivel de influencia que existe entre ambos indicadores mencionados, ya que un trabajador que no cuenta con una adecuada capacitación y motivación no podrá desarrollar o proponer acciones que beneficien la productividad de su organización. Un proceso que depende de la gestión de talento humano (GTH)

Una organización es un sistema que solo funciona si todas las áreas que la componen trabajan como tuercas que engranan una máquina, por lo que es necesario que impere un trabajo en equipo, donde la gestión actúa como una directriz que organiza y supervisa que este procedimiento se realice de la manera más eficaz posible (Ramirez et al, 2019). En ese sentido, la gestión de talento es definida como el área encargada de diseñar los lineamientos para optimizar los procesos de reclutamiento, selección, capacitación y evaluación del equipo del trabajo (Jara et al, 2018). Esto con el fin velar por el bienestar de los trabajadores y de las organizaciones, ya que a partir de esta perspectiva también se construye una alta competitividad que permiten desarrollar ventajas que diferencian con otras organizaciones (Acuario et al, 2020).

Sin embargo, no todas las organizaciones cuentan con un modelo de gestión adecuado, lo que provoca

un proceso de insatisfacción tanto en el empleador como en el empleado. “El tema es que muchas organizaciones, hoy en día, hacen un enorme esfuerzo por atraer empleados a su empresa, pero pasan poco tiempo en la retención y el desarrollo del mismo (Mendivel *et al*, 2020, p.263)”. La gestión de talento debe trabajar en conjunto con las demás áreas administrativas para lograr los objetivos mencionados anteriormente. A partir de ello, surgieron diferentes planteamientos que

La GTH en América Latina y el Caribe es un proceso que ocurre de manera muy diversa debido a las diferentes regiones y organizaciones que se desenvuelven en este territorio (Deloitte, 2018). De acuerdo a la CEPAL(2020), la población de esta región es la más afectada por las precarias condiciones de trabajo, la cual se ve reflejado en la elevada inestabilidad, informalidad y desigualdad laboral; motivo por el cual los gobiernos han impulsado a las organizaciones a implementar este nuevo enfoque humanista, en donde se prioriza el bienestar de los trabajadores, especialmente capacitándolos con herramientas que les permitan adaptarse a las nuevas competencias del mercado laboral como las habilidades digitales (BID, Banco Interamericano de Desarrollo, 2021)que permita cerrar estas brechas.

La GTH en América Latina y el Caribe es un proceso que ocurre de manera muy diversa debido a las diferentes regiones y organizaciones que se desenvuelven en este territorio (Deloitte, 2018). De acuerdo a la CEPAL(2020), la población de esta región es la más afectada por las precarias condiciones de trabajo, la cual se ve reflejado en la elevada inestabilidad, informalidad y desigualdad laboral; motivo por el cual los gobiernos han impulsado a las organizaciones a implementar este nuevo enfoque humanista, en donde se prioriza el bienestar de los trabajadores, especialmente capacitándolos con herramientas que les permitan adaptarse a las nuevas competencias del mercado laboral como las habilidades digitales (BID, Banco Interamericano de Desarrollo, 2021)que permita cerrar estas brechas.

La tecnología es un factor que ha revolucionado el campo laboral no solo contribuyendo en el equipamiento tecnológico como recursos infraestructurales, sino que también en la preparación del trabajador. Además, cabe mencionar que otro factor de incidencia a considerar es la pandemia por la COVID -19 que provocó que el sistema laboral se adaptará con mayor rapidez a las áreas virtuales a través del teletrabajo. Una situación que llevó a replantear varias de las estrategias y funciones de la gestión de talento humano desde las ciencias sociales, psicológicas y empresariales. Bajo este panorama y considerando el nivel de importancia de ambas temáticas de estudio, se procedió a realizar una revisión sistemática sobre la gestión de talento humano como estrategia para la optimización del desempeño laboral en América Latina durante el periodo (2014-2020).

## 2. Metodología

Se empleó una metodología de revisión sistemática basándose en los lineamientos del nuevo enfoque PRISMA 2020, una versión que ofrece al investigador mejores estrategias para identificar, organizar y analizar de manera eficaz los trabajos académicos sin caer en sesgos o limitaciones teóricas. Un proceso que consta de cinco fases, las cuales se procede a mencionar detalladamente en el siguiente párrafo.

### 2.1. Criterios de elegibilidad

Considerando el objetivo de estudio, se estimó priorizar artículos originales que cuenten con resultados estadísticos, es decir, estudios diagnósticos, experimentales y correlacionales; ya que estos permiten tener un panorama sobre el nivel de incidencia y efectividad de la gestión del talento humano en el rendimiento laboral. Asimismo, para evidenciar este progreso en el tiempo, este trabajo estuvo limitado dentro del periodo de tiempo (2014-2022), un intervalo justificado en el número de publicaciones

encontradas durante ese lapso de tiempo en la búsqueda bibliográfica. Por último, cabe recalcar que solo se tomaron en cuenta los artículos que se desarrollaron en el continente Latinoamericano debido al nivel de incidencia de las variables de estudio en dicha región.

## 2.2. Fuentes de información

Debido al nivel de rigurosidad científica que exige esta metodología PRISMA, se emplearon bases de datos que tuvieran un gran alcance académico, por lo que la búsqueda de información se sistematizó a partir de los siguientes repositorios: Dialnet, Scielo, Redalyc y Google Académico, siendo este último, el repositorio donde se obtuvo mayor información.

## 2.3. Estrategia de búsqueda

La estrategia de búsqueda se basó en el uso de palabras clave relacionadas con la temática de estudio. En el caso de Google Académico, se utilizó la combinación de palabras: “gestión de talento humano” AND “desempeño laboral” OR “estrategias”. De igual manera, para el repositorio Redalyc, el criterio de búsqueda fue de “gestión de talento” AND “desempeño laboral” OR “efectividad”; mientras que en la base de datos Scielo y Dialnet se adicionaron las palabras “efectos” OR “aplicación”. Asimismo, en estos dos últimos repositorios se incluyeron estrategias relacionadas al área y tiempo de estudio, por lo que esta búsqueda estuvo paramentada dentro de un periodo de tiempo de 8 años y en las áreas de ciencias sociales, económicas y empresariales; procedimiento que facilitó la búsqueda de información.

## 2.4. Proceso de selección de estudios

Este proceso se realizó con base a la lectura de los artículos recopilados en la búsqueda bibliográfica, analizando de manera objetiva e independiente cada una de estas investigaciones. El criterio de selección se basó en una metodología de estudio empírica, así como un análisis que desarrolle la correlación, incidencia y efectividad de la gestión del talento humano como estrategia en el desempeño laboral, teniendo como principales indicadores la productividad, la eficiencia y la eficacia laboral. Basándose en ello, se terminó excluyendo los artículos de naturaleza reflexiva y literaria, así como los estudios que no se encontraban dentro del periodo de tiempo estipulado (2014-2022).

## 2.5. Proceso de recopilación de datos

Los artículos que quedaron seleccionados fueron evaluados y organizados de acuerdo a las características básicas de una publicación científica, en ese sentido, la información se recopiló en una base de datos que consideró la siguiente información: autor, año, país y principales aportes del estudio.

## 2.6. Metodología de síntesis

En ese sentido, dicha información fue procesada y sintetizada de manera detallada mediante el programa estadístico Microsoft Excel (2016), herramienta que facilitó el diseño de tablas y figuras anexas en este trabajo.

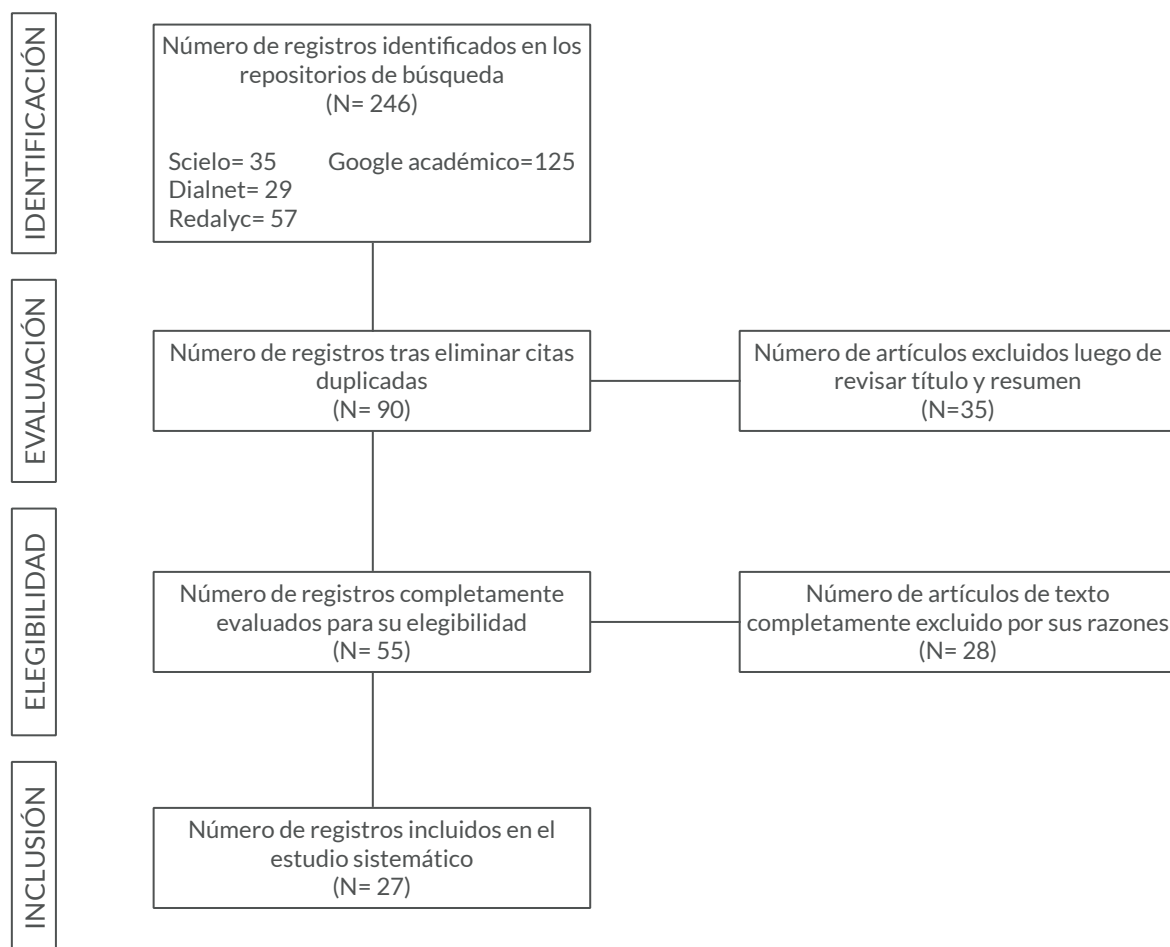
## 3. Resultados

### 3.1. Proceso de selección de estudios

Como se mencionó anteriormente, una vez establecido los criterios de elegibilidad, se procedió a seleccionar los artículos que se encontraban aptos para ser empleados en este estudio. Como se

visualiza en la (figura 1), la mayoría de estas investigaciones se obtuvieron en Google Académico, siendo estos un total de 125 artículos, los cuales después de pasar por el respectivo proceso de revisión, se seleccionaron 15 artículos, esto debido a que el resto no coincidía con el enfoque y metodología planteado. De la misma manera, en el caso del repositorio Redalyc, se localizaron 29 trabajos que fueron limitados a 6 por falta de direccionalidad e inconsistencia en sus resultados. Por último, en Scielo se encontraron 35 artículos que fueron evaluados dentro de los parámetros mencionados, quedando una muestra de 4 artículos debido a temas de duplicación.

**Figura 1.** Proceso de búsqueda y filtros aplicados en la selección del audio



### 3.2. Características de los estudios seleccionados

Como se puede visualizar en la (tabla 1), el material de análisis estuvo compuesto por 25 artículos, los cuales fueron organizados en una base de datos de acuerdo al autor, año y país en el que se desarrollaron las investigaciones. En ese sentido, se colige que la mayoría de estos artículos tienen un abordaje cuantitativo descriptivo correlacional, así como un nivel de actualidad vigente; ya que dichos estudios se publicaron dentro del rango de los últimos cinco años (2018-2022), exceptuando por algunos trabajos de años inferiores (2014-2017). Cabe aclarar que esta situación se origina debido a los criterios de elegibilidad, donde solo se consideran trabajos con resultados empíricos, por lo que los trabajos cualitativos desarrollados mayoritariamente en esta época mencionada quedaron excluidos. Por último, respecto a la unidad de análisis, gran parte de estos artículos estudian una variedad de organizaciones (empresas, colegios, bancos) en los territorios ecuatoriano y colombiano.

Tabla 1. Lista de artículos seleccionados.

N	AUTOR Y AÑO	REVISTA	TÍTULO	PAÍS DE ESTUDIO
1	Monserrete, C., Ruiz, A & Macias, N (2021)	Polo de Conocimiento	Diagnóstico de la gestión de talento humano como estrategia para el desarrollo organizacional	Ecuador
2	Castro, K., Luna, K & Erazo (2020)	Telos	Gestión de talento humano para la mejora laboral en el banco solidario	Ecuador
3	Vera, K., Romero, E & Esquivel, R (2021)	Revista UNIANDÉS Episteme	Desempeño y gestión por competencias del talento humano en la Fundación Fondo Ecuatoriano Popularum Progressio	Ecuador
4	Cabeza, C & Brito, J (2021)	Polo de Conocimiento	La Gestión del Talento Humano para un Rendimiento Laboral Efectivo	Ecuador
5	Vera, A & Blanco, A (2019)	Innovar	Modelo para la gestión del talento humano en las pymes del sector servicios de Barranquilla, Colombia	Colombia
6	Cubillos, C., Reinoso, J & Vera, J (2018)	Polo de conocimiento	Aproximaciones a un modelo integrado y sistémico de gestión del talento humano en las organizaciones	Colombia
7	Pacherrez, J. & Marrufo, G (2020)	Ciencia Latina Revista Multidisciplinar	Modelo de Gestión por Competencias para optimizar el desempeño laboral de los colaboradores de la Municipalidad Provincial de Rioja, 2020	Perú
8	Ramírez, R., Espindola, C., Ruíz & Hugueh, A (2019)	Información tecnológica	Gestión del Talento Humano: Análisis desde el Enfoque Estratégico	Venezuela, Colombia y Chile
9	Mendivel, R., Lavado, C & Sánchez, A (2020)	Conrado	Gestión administrativa y gestión de talento humano por competencias en la Universidad peruana Los Andes, Filial Chanchamayo	Perú
10	Cordero, J., Narváez, C & Erazo, J (2019)	Digital Publisher	La evaluación por competencias: una herramienta para determinar la productividad del talento humano	Ecuador
11	Checa, L., Cabrera, X & Chávarry, P (2020)	Investigación Valdizana	Estrategia de gestión del talento humano para mejorar el desempeño laboral en una entidad bancaria	Perú
12	Mendieta, M., Erazo, J & Narváez, C (2020)	Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía	Gestión por competencias: herramienta clave para el rendimiento laboral del talento humano del sector hospitalario	Ecuador
13	Mena, A; Freire, J., Sinaulisa & Santillán, D (2019)	Revista Industrial Data	Modelo de gestión del talento humano por competencias en la planta de pintura de vehículos CIAUTO, ubicada en Ambato, Ecuador	Ecuador
14	Fernando, A & Rene, A (2017)	Revista Científica Multidisciplinaria	Modelo de gestión de talento humano basado en el clima organizacional de las empresas de embutidos	Ecuador

15	Jara, A., Asmat, N., Alberca, N & Medina, J (2018)	Revista Venezolana de Gerencia	Gestión del talento humano como factor de mejoramiento de la gestión pública y desempeño laboral	Perú
16	Colcha, J., Tapia, L., Romeo, M & Chiriboga, P (2021)	Polo de conocimiento	Gestión del talento humano, uso TIC'S y su relación con el desempeño laboral. Caso práctico: Constructora general Services S. A	Ecuador
17	Collazos, M & Fernandez, A (2019)	Revista Científica de Ingeniería: ciencia, tecnología e innovación	Propuesta de gestión por competencias para mejorar el desempeño laboral de los colaboradores en la municipalidad distrital de Conchán- periodo 2018.	Perú
18	Acuario, J., Álvarez, L., Manosalvas & Amores, J (2020)	Revista Universidad y Sociedad	Modelo de gestión del talento humano para la Empresa Contigo S.A del cantón Valencia, Ecuador	Ecuador
19	Valiente, Y., Diaz, F., Vásquez, C., Grados, M., Pérez, M., Caurruteiro, F & Rojas, V (2018)	Revista CYT	Gestión por competencias y su impacto para mejorar el desempeño laboral de las empresas constructoras del distrito de Trujillo, 2018	Perú
20	Ramírez, R., Chacón & Valencia, K (2019)	Centro de investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales	Gestión del talento humano como estrategia organizacional en las pequeñas y medianas empresas	Colombia
21	Iturralde, K., Paltan, J., Ollagüe, J & Pacheco, A (2020)	Digital Publisher	La Gestión del Talento Humano como factor determinante del éxito competitivo de las medianas empresas Machaleñas.	Ecuador
22	Lema, P., Erazo, J., Narváez, C (2019)	Revista Arbitrada Interdisciplinaria KOINONIA	El talento humano, factor clave para la gestión organizacional en Instituciones de intermediación financiera	Ecuador
23	Roald, L (2017)	Revista de Investigaciones	Gestión del talento humano y su incidencia en la calidad de servicio y rentabilidad de las empresas de transporte terrestre de pasajeros interregional del sur del Perú, periodo 2015- 2016	Perú
24	Aguilar, J (2015)	Revista Internacional Administración & Finanzas	Prácticas de gestión del talento humano en empresas del valle del cauca	Colombia
25	Quiroz, G. Torres, & M (2019)	Revista Unife	Gestión del talento humano y competencias laborales en docentes de instituciones educativas públicas	Perú

**Fuente:** Elaboración propia

### 3.3. Resultados de los estudios individuales

#### 3.3.1. Gestión de talento humano como estrategia en el desempeño laboral: Un diagnóstico en América Latina

A partir de esta revisión se pudo identificar que existe un desarrollo de GTH como estrategia en el mundo de la organización en América Latina, aunque aún se presentan dificultades para lograr implementar este proceso de manera exitosa.

No todas las organizaciones desarrollan un modelo de gestión de talento adecuado debido a la falta de cultura organizacional entre los diversos directivos y empresas de esta región. Una situación que afecta directamente en el desempeño laboral. En la mayoría de estudios, se detectaron problemas

relacionados con cuatro categorías: la gestión organizacional, el área motivacional y el clima laboral; indicadores que afectan de manera interdependiente a esta problemática. En la primera categoría se encuentran los problemas de gestión administrativa como la planificación del personal respecto a su desarrollo y crecimiento laboral (ascensos), parte de ello implica el desarrollo de capacitaciones, cuya función radica en fortalecer el nivel de conocimiento y habilidades de los trabajadores. Asimismo, se evidencia que las organizaciones se esfuerzan por lograr captar la mayor fuerza laboral posible, mas no desarrollan estrategias para lograr la permanencia de sus trabajadores. Problemas que a largo plazo ocasionan grandes pérdidas económicas, lo que lleva a hablar sobre la segunda categoría, el área motivacional. Se exhibe que el bajo nivel de satisfacción de los trabajadores termina desencadenando problemas motivacionales y, por ende, provocando un pésimo clima laboral debido a diferentes factores como horarios excesivos de trabajo, mala comunicación entre los empleados y supervisores, falta de liderazgo, entre otros.

**Tabla 2.** Tabla de resumen de hallazgos individuales

N	AUTOR Y AÑO	METODOLOGÍA	RESULTADOS	CONCLUSIONES
1	Monserrate, C., Ruiz, A & Macias, N (2021)	<b>Enfoque:</b> estudio mixto <b>Técnica:</b> encuesta y entrevista a trabajadores	-Se identificó problemas relacionados a los procesos de selección, comunicación, motivación (50%) seguridad y desempeño laboral . El 41, 6 % de los encuestados manifiestan que las técnicas de gestión de talentos no son efectivas en la empresa	Se concluye que la implementación de gestión de talento es deficiente, por lo que es necesario desarrollar estrategias que permitan evaluar el crecimiento de los empleados, así como su crecimiento profesional
2	Castro, K., Luna, K & Erazo (2020)	<b>Enfoque:</b> cuantitativo descriptivo <b>Técnica:</b> encuesta a los ejecutivos de RR. HH	Se determinó problemas de comunicación, ausencia de liderazgo y falta de rotación entre los trabajadores	A partir de ello, concluyen que es necesario la implementación de un modelo de GTH con el propósito de mejorar el desempeño laboral de la institución
3	Cabeza, C & Brito, J (2021)	<b>Enfoque:</b> estudio mixto <b>Técnica:</b> encuestas	Los resultados evidencian una relación directa entre la baja gestión y el desempeño laboral presentando problemas de atención al cliente (44%)	Este estudio permite visibilizar el valor que tiene la GTH en la administración, planificación y sostenibilidad del personal laboral, un factor determinante en el desempeño laboral y, por ende, en el éxito organizacional de empresas del sector servicios.
4	Jara, A., Asmat, N., Alberca, N & Medina, J (2018)	<b>Enfoque:</b> estudio mixto <b>Técnica:</b> encuestas	Los resultados establecen una influencia entre el GTH con el desempeño laboral y la gestión pública, donde se presenta mayor prevalencia en la dimensión de reclutamiento personal (0,329)	Los autores comprueban la teoría de Chiavenato, en donde el nivel de incidencia de la GTH es positivo en los procesos de selección, reclutamiento y evaluación.
5	Colcha, J., Tapia, L., Romeo, M & Chiriboga, P (2021)	<b>Enfoque:</b> estudio mixto <b>Técnicas:</b> encuestas y análisis literario	Las encuestas permiten determinar una relación entre la GTH y el desempeño laboral, en donde se visualiza que existe una mala gestión de este recurso por parte de la empresa en estudio	Concluyen que la GTH es la encargada del fortalecimiento corporativo, de las funciones individuales de los trabajadores y del cumplimiento de los objetivos de la empresa.



6	Iturralde, K., Paltan, J., Ollagüe, J&Pacheco, A (2020)	<b>Enfoque:</b> cuantitativo transversal <b>Técnicas:</b> encuestas	Se identificó que el factor que la evaluación (22%), capacitación (44%), planes y recursos para educación y conocimiento (32%) son factores importantes en el desempeño y éxito organizacional	Concluyen que la GTH desde la capacitación guarda relación con el desarrollo de competencias del personal como en el cambio organizacional de la empresa.
7	Roald, L (2017)	Enfoque: cuantitativo correlacional Técnicas: encuestas	Los resultados evidencian que en un 67% de las empresas evaluadas no cuentan con una GTH, en donde la dimensión de gestión de incentivos es la más afectada (53%).	Concluyen que la falta de GTH provocan diversas falencias que causa presentar un personal poco idóneo para laborar en este sector de estudio.
8	Vera, K., Romero, E & Esquivel, R (2021)	<b>Enfoque:</b> estudio mixto <b>Técnicas:</b> encuesta y revisión documental	El diagnóstico evidencia que la organización en estudio presenta falencias en torno al proceso de selección (43%), el plan de incentivos, satisfacción laboral (47%), inclusión de tecnología (41%)	Se concluye que existe una deficiente gestión del talento humano (GTH) debido a una mala planificación de las áreas complementarias, especialmente del área administrativa.
9	Mendivel, R., Lavado, C& Sánchez, A (2020)	<b>Enfoque:</b> cuantitativo correlacional <b>Técnicas:</b> encuestas a los trabajadores	Los resultados determinan una relación directa y positiva entre ambas variables ( $p$ -valor: $0,000 < 0,010$ ). Asimismo, el indicador desempeño laboral representa una relación de (0,616) guardando un resultado positivo y directo con la GTH	La gestión administrativa debe prevalecer en el desarrollo del GTH, ya que, desde un modelo estratégico, este un factor que impacta directamente en el crecimiento organizacional y económico de los sectores educativos.
10	Quiroz, G. Torres, & M (2019)	Enfoque: cuantitativo Técnica: encuestas	Los resultados indican que existe una correlación significativa ( $r=0,80$ ) entre ambas variables de estudio.	Este análisis concluye que esta relación incide en el desempeño laboral de los docentes, motivo por el cual se debe considerar invertir con mayor frecuencia en las capacitaciones y conocimientos

**Fuente:** Elaboración propia

### 3.3.2. Principales estrategias de acción de la gestión de talento humano: características, efectividad y consecuencias

Ante esta situación, se han formulado diversas estrategias para optimizar la GTH, especialmente en las pequeñas empresas (pymes), las cuales presentan mayores dificultades para implementar este enfoque. De acuerdo a los resultados de esta revisión, la mayoría de organizaciones (66,77%) cuenta con un departamento que planifique la GTH, frente a un porcentaje minoritario (33,3%) que aún no implementa esta estrategia en su planificación organizacional. Asimismo, también se visualiza que existen falencias en torno a su aplicación, especialmente en el sector de bienestar social. Los diagnósticos concluyen que este problema se desencadena debido a la mala comunicación, planificación y administración de las diferentes áreas que componen las empresas, en especial del área administrativa. Estos resultados reiteran la relación que existe entre ambas variables de estudio, además de la efectividad de este modelo como estrategia en el desempeño laboral, ya que las empresas que han desarrollado de manera adecuada esta gestión tuvieron resultados significativos, aumentando en un 54 % su productividad laboral. En esa línea, se visibiliza que estas estrategias se desarrollan a partir de modelos de enfoque operativo, funcional, estratégico y por competencias, siendo este último el que se desarrolla con mayor predominancia en el mundo organizacional. Además, de ser presentado como propuesta de excelencia en los artículos de revisión.

Tabla 3. Tabla de resumen de hallazgos individuales

N	AUTOR Y AÑO	METODOLOGÍA	RESULTADOS	PROPUESTA DE INTERVENCIÓN
11	Vera, A & Blanco, A (2019)	<b>Enfoque:</b> cuantitativo descriptivo correlacional <b>Técnicas:</b> encuesta a los trabajadores, evaluación-diagnóstico	La evaluación evidencia que la mayoría de empresas evaluadas cuentan con un departamento de GTH. Respecto a los trabajadores, los resultados muestran que existe diversas dificultades en la productividad laboral, especialmente en el proceso de retención de personal	Los autores proponen un modelo que integre la gestión organizacional y desarrollo con el fin de lograr una valoración sobre las falencias que se desarrollan en la empresa, teniendo como producto final la elaboración de planes que regulen el proceso de selección y retención del personal.
12	Cubillos, C., Reinoso, J & Vera, J (2018)	<b>Enfoque:</b> estudio mixto <b>Técnicas:</b> encuestas y talleres a diferentes directivos organizacionales	Los instrumentos identifican dos factores que influyen en el desempeño de las organizaciones: -factores organizacionales, donde se definen los indicadores que refuerzan la misión y visión de la empresa como el liderazgo y la innovación -factores estratégicos: se definen indicadores más operativos y relacionados al talento humano como la producción y crecimiento económico y profesional, seguridad laboral, entre otros	Ellos plantean un modelo que enlace ambos factores de manera integral, donde se enfatiza al cambio organizacional como principal indicador de este proceso.
13	Pacherrez, J. & Marrufo, G (2020)	<b>Enfoque:</b> estudio mixto <b>Técnicas:</b> encuestas a los trabajadores	La evaluación determina un desempeño laboral bajo a partir de tres indicadores: eficacia, eficiencia y relación interpersonal.	Ante estas necesidades los autores plantean aplicar un modelo por competencias que fortalezcan las habilidades cognitivas y actitudinales a través de la optimización de las siguientes dimensiones: selección de personal, capacitación y desarrollo y carrera profesional. Todo ello mediante una mejor distribución de los recursos financieros de la empresa.
14	Ramírez, R., Espindola, C., Ruíz & Hugueth, A (2019)	<b>Enfoque:</b> cuantitativo descriptivo <b>Técnicas:</b> encuesta a los gerentes del sector minero	La evaluación se realiza a partir de tres indicadores: socialización de actividades, ejecución de actividades y participación del personal en las estrategias Este enfoque permite ver una relación directa entre las variables y la GTH, donde se prioriza el desarrollo del primer indicador	En este caso, los autores sólo realizan ajustes sobre el modelo ya implementado en el sector de estudio considerándolo relativamente óptimo para el desarrollo de las organizaciones.
15	Cordero, J., Narváez, C & Erazo, J (2019)	<b>Enfoque:</b> estudio mixto <b>Técnicas:</b> encuestas y entrevistas al personal y a los clientes de la empresa en estudio	Se realizó una evaluación en los diferentes niveles jerárquicos laborales: nivel directivo, profesional y asistencial; donde se evidencian falencias en torno a las capacitaciones (40%), motivación (47%) y conocimiento de la empresa (73%)	Apartir de este diagnóstico, los autores proponen un modelo por desempeño por competencias.

16	Checa, L., Cabrera, X & Chávarry, P (2020)	<b>Enfoque:</b> cuantitativo descriptivo <b>Técnicas:</b> encuesta a los trabajadores y directivos.	Se evidencia que el modelo de gestión es deficiente, ya que se identificó problemas en la orientación de resultados laborales y en las relaciones interpersonales entre trabajadores y directivos.	Los autores realizan una propuesta por competencias basada en la teoría de Chiavenato. Este plan consta en la implementación y reforzamiento de 4 puntos: incorporación e inducción de nuevos talentos, sistema de compensación e incentivos, desarrollo y retención de talento y seguimiento y retroalimentación de parte de los trabajadores.
17	Mendieta, M., Erazo, J & Narváez, C (2020)	<b>Enfoque:</b> cuantitativo descriptivo <b>Técnicas:</b> encuesta a los trabajadores y directivos	Se evidencia que el modelo de gestión es deficiente, ya que se identificó problemas en la orientación de resultados laborales y en las relaciones interpersonales entre trabajadores y directivos	Los autores optaron por plantear un enfoque de competencias que se adecue a los perfiles y necesidades de los trabajos. Este plan consiste en reforzar las estrategias de GTH a través de herramientas de evaluación y análisis de las necesidades de los trabajadores capacitándolos de acuerdo a sus funciones, así como desarrollar su crecimiento profesional. Además de realizar una planificación en torno a la rotación de los trabajadores
18	Mena, A; Freire, J., Sinaulisa & Santillán, D (2019)	<b>Enfoque:</b> estudio mixto <b>Técnica:</b> encuestas y revisión bibliográfica	Después de aplicar el modelo propuesto se evidencia una mejora en la satisfacción de los trabajadores de un 31, 25 a 46,25%, lo cual incrementó el nivel de productividad por día de (4, 68) a (7, 4).	Los autores comprueban la efectividad del modelo por competencias, en el que plantean el reforzamiento de las habilidades de los trabajadores de acuerdo a su conocimiento y experiencia.
19	Fernando, A & Rene, A (2017)	<b>Enfoque:</b> cuantitativo <b>Técnicas:</b> encuestas	Después de la aplicación del modelo se evidencian resultados positivos en la satisfacción de los trabajadores, donde existe una relación entre GTH, clima laboral y desempeño laboral.	Proponen un modelo de GTH basado en el clima laboral y satisfacción del trabajador, el cual se ejecuta mediante 4 dimensiones: condiciones de autorrealización, involucramiento laboral, supervisión y comunicación .
20	Collazos, M & Fernández, A (2019)	<b>Enfoque:</b> cuantitativo <b>Técnicas:</b> encuestas	La evaluación determina que no existen estrategias para la gestión del talento humano debido a que se evidencian problemas de motivación y desempeño laboral	A partir del análisis de la entidad proponen un plan de incentivos laborales, los cuales se desarrollan a partir del desempeño de los trabajadores. Esto con el fin de incentivar la capacitación y motivación de los mismos.
21	Acuario, J., Álvarez, L., Manosalvas & Amores, J (2020)	<b>Enfoque:</b> estudio mixto <b>Técnicas:</b> encuestas y análisis teórico	La evaluación identifica problemas relacionados al desempeño laboral, sobrecarga de tareas, nivel de remuneración y reconocimiento laboral, siendo este último indicador el problema que más aqueja a los trabajadores.	Proponen un modelo de gestión por competencias en el que se refuerzan los procesos de admisión, organización, reconocimiento, retención y capacitación del personal
22	Acuario, J., Álvarez, L., Manosalvas & Amores, J (2020)	<b>Enfoque:</b> estudio mixto <b>Técnicas:</b> datos estadísticos, cuestionarios y análisis literario.	Este estudio evidencia que las organizaciones están adoptando nuevos modelos que incluyen la GTH (56%), predominado el enfoque por estrategias (44%)	Concluye que el la GTH es un factor clave para atraer, desarrollar y retener la productividad laboral y, por ende, el desempeño académico, esto a través de un modelo estratégico-operativo

23	Lema, P., Erazo, J., Narváez, C (2019)	<b>Enfoque:</b> cuantitativo <b>Técnicas:</b> encuestas	La evaluación determina que existe problemas de capacitación (23%), productividad (18%), incentivos (24%) y comunicación (50%)	Presentan un modelo integral que considera dimensiones como la planificación de actividades en torno a selección, contratación, capacitación, evaluación y compensación.
24	Ramírez, R., Chacón & Valencia, K (2019)	<b>Enfoque:</b> cuantitativo <b>Técnicas:</b> encuestas	La evaluación visualiza que la GTH se desarrolla a partir de la dirección gerencial (3,43%) como en la ejecución de actividades (26,32%) de las mypes.	Concluyen que la estrategia de GTH tuvo una efectividad moderadamente productiva, por lo que recomiendan fortalecer el área gerencial como principal motor.
25	Valiente, Y., Diaz, F., Vásquez, C., Grados, M., Pérez, M., Caurruteiro, F & Rojas, V (2018)	<b>Enfoque:</b> cuantitativo correlacional <b>Técnicas:</b> encuesta a los trabajadores	Existe un impacto significativo del modelo por competencias en el desempeño laboral ( $Rho=0,905$ ), donde el 34 % de las empresas mostraron resultados positivos	Se concluye que el modelo por competencias es una estrategia aplicada en la mayoría de empresas del sector de construcción, teniendo un nivel de efectividad medio en consideración a las siguientes dimensiones: conocimiento de funciones, capacidad intelectual y liderazgo.

## DISCUSIÓN

Este estudio evidencia que existe una relación directa entre la gestión de talento humano y el desempeño laboral, así como su efectividad en el área organizacional. Propuesta que coincide con el trabajo de (Mestas *et al*, 2021), quienes mencionan que la implementación de la GTH genera resultados en el desempeño laboral, donde determina una relación de significancia de (0,756) entre ambas variables de estudio de acuerdo al coeficiente de Spearman. Reduciendo este tema a la unidad de análisis de América Latina, la investigadora Chávez (2018) manifiesta que debido a los diferentes cambios ocurridos en esta región, la GTH surgió como una estrategia de gran importancia en el mundo empresarial, el cual actúa a través de dos indicadores: habilidades y alineamiento de objetivos. Un planteamiento que también es exhibido en esta revisión cuando los autores reflexionan sobre la importancia de un modelo de GTH para lograr el éxito y el cumplimiento de los objetivos empresariales. Además, se demostró que esta variable tiene un carácter multidimensional, por lo que tiene incidencia en varios indicadores del desempeño laboral.

Así lo expresa, Obando (2020), quien realiza un análisis literario que demuestra que la GTH es una estrategia de vital importancia para generar cambios positivos en torno a la productividad y el clima laboral, así como en los servicios que ofrecen puedan ofrecer las empresas a sus clientes. Otro punto que se desarrolló en esta revisión fue la eficiencia, ya que la correcta implementación de la GTH brinda una ventaja de alta competitividad en el rubro productivo. En ese contexto, Alaña (2018) ejecuta un estudio bibliográfico donde discute la influencia de la GTH en la competitividad de las empresas (mipymes), en la que considera que existe una relación positiva que va a depender de las estrategias que desarrollen los directivos sobre su fuerza laboral.

Ante este punto, este artículo exhibe que los enfoques con mayor desarrollo en este sector son las estrategias por competencias, en el que se considera que la principal vía de acción de las empresas debe ser fortalecer los procesos de selección, retención y compensación de los trabajadores. Agudelo (2019) desarrolla este tema, concluyendo que estos indicadores en mención guardan una relación de significancia de (0,046) de acuerdo a los lineamientos de la prueba estadística Anova. Por último, respecto al nivel de efectividad, los artículos de revisión revelan que la estrategia por competencias es un modelo con gran efectividad en el campo laboral, contando con resultados que superan el

60%. Resultados que son rectificadas por (Guerrero *et.al* 2013) mediante un estudio diagnóstico que evidencian cambios después de implementar esta estrategia en la empresa en evaluación, lo cual permite colegir que el desarrollo de este enfoque es una condición con la que deben de cumplir las organizaciones para lograr el éxito que tanto anhelan.

## CONCLUSIÓN

La gestión de talento humano es una temática indispensable a desarrollar dentro de la cultura organizacional en América Latina considerando que es una de las regiones que presenta mayores índices (50%) que visibilizan las malas prácticas en torno a las condiciones laborales de los ciudadanos (IBD, 2020). A pesar de que gran parte de esta cifra se debe a la informalidad, no se puede dejar de reflexionar sobre las condiciones que ofrecen las empresas formales a sus empleadores. Estos resultados permiten colegir que si bien existe un desarrollo de GTH como estrategia en el mundo de la organización en América Latina, aún se presentan dificultades para lograr implementar este proceso de manera exitosa.

Por otro lado, el comportamiento de la GTH actúa de manera interdependiente en las diferentes áreas del desempeño laboral como son los factores organizacionales (liderazgo y administración) y estratégicos (planes, capacitaciones y talleres), en el que se perciben los procesos de selección, capacitación y evaluación de los empleados, y del cual depende su permanencia en la organización.

Los diferentes cambios a nivel económico como la globalización no sólo generaron un cambio a nivel productivo, sino que también desarrollaron nuevos paradigmas, donde el talento humano comienza a ser percibido como un recurso de vital importancia para las organizaciones que buscan incrementar su productividad y calidad de servicio. Atrás quedaron los enfoques tradicionales que solo evalúan el crecimiento organizacional en términos económicos. Así lo demuestran las estadísticas que recogen que el 66,77% de empresas cuentan con un modelo que contemple la GTH, el cual posee un gran nivel de éxito en el incremento del desempeño laboral. Cabe resaltar que este enfoque considera que la línea de acción de las organizaciones debe partir de la planificación del talento humano, donde la solución es implementar planes que orienten las funciones del trabajador de acuerdo a sus habilidades y roles que cumplen en su trabajo. Sin embargo, cabe aclarar que aún falta mucho camino por recorrer debido a que muchas de las organizaciones presentan dificultades para implementar esta estrategia, especialmente por una mala comunicación entre las diferentes áreas, como una deficiente administración de los recursos económicos de las mismas.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Acuario, J., Álvarez, L., Manosalvas, L & Amores, J (2020). Modelo de gestión del talento humano para la Empresa Contigo S.A del cantón Valencia, Ecuador. *Revista Universidad y Sociedad*,12(4),93-100. [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2218-36202020000400093](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202020000400093)
- Aguiar, J (2015). Prácticas de gestión del talento humano en empresas del valle del Cauca,8(3),113-124. [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=2660445](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2660445)
- Agudelo, B(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>
- Alaña, T(2018).La gestión de talento humano como estrategia de competitividad en las mypes de la ciudad de Machala. *Revista Arje*,12(22),321-332. <http://www.arje.bc.uc.edu.ve/arje22e/art30.pdf>
- Banco Interamericano de Desarrollo (2021, 06 de mayo). *América Latina y el Caribe debe invertir en talento para impulsar transformación digital* [Comunicado de Prensa]. Recuperado de <https://www.iadb.org/es/noticias/america-latina-y-el-caribe-debe-invertir-en-talento-para-impulsar-transformacion-digital>
- Banco Interamericano de Desarrollo(2020).Seguridad y Salud en el Trabajo en América Latina y el Caribe: Análisis, temas y recomendaciones de política.<https://publications.iadb.org/publications/spanish/document/Seguridad-y-salud-en-el-trabajo-en-Am%C3%A9rica-Latina-y-el-Caribe-An%C3%A1lisis-temas-y-recomendaciones-de-pol%C3%ADtica.pdf>
- Bizneo(2021,28 de julio). Cómo se elabora un plan de desarrollo profesional.Recuperado en <https://www.bizneo.com/blog/desarrollo-profesional/#:~:text=El%20desarrollo%20laboral%20se%20sustenta,y%20mejoras%20en%20la%20productividad.>
- Cabeza, C & Brito, J (2021). La Gestión del Talento Humano para un Rendimiento Laboral Efectivo.*Polo del Conocimiento*,6(11), 743-761. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8219331>
- Castro, K & Delgado, J (2020). Gestión de Talento en el desempeño laboral, Proyecto Especial Huallaga Central y Bajo Mayo,2020. *Revista Multidisciplinar Ciencia Latina*,4(2),684-703. [https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v4i2.107](https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v4i2.107)
- Castro, K., Luna, K & Erazo (2020). Gestión de talento humano para la mejora laboral en el banco solidario. *Telos*,22(1),184-198. <https://doi.org/10.36390/tehos221.13>
- CEPAL (2020). Coyuntura Laboral en América Latina y el Caribe: La dinámica laboral en una crisis de características inéditas: desafíos de política.[https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/46308/4/S2000601\\_es.pdf](https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/46308/4/S2000601_es.pdf)
- Cordero, J., Narváez, C & Erazo, J (2019). La evaluación por competencias: una herramienta para determinar la productividad del talento humano. *Digital Publisher*,4(3),76-96. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7144057>
- Colcha, J., Tapia, L., Romeo, M& Chiriboga, P (2021). Gestión del talento humano, uso TIC'S y su relación con el desempeño laboral. Caso práctico: Constructora General Services S. A. *Polo del conocimiento*,6(7),825-844. <http://dx.doi.org/10.23857/pc.v6i7.2890>
- Collazos, M & Fernandez, A (2019). Propuesta de gestión por competencias para mejorar el desempeño laboral de los colaboradores en la municipalidad distrital de Conchán- periodo 2018.*Revista Científica de Ingeniería: ciencia, tecnología e innovación*,6(1),1-13 <http://revistas.uss.edu.pe/index.>

php/ing/article/view/1075

- Cubillos, C., Reinoso, J & Vera, J (2018). Aproximaciones a un modelo integrado y sistémico de gestión del talento humano en las organizaciones. *Polo de conocimiento*, 3(1),333-355. <http://dx.doi.org/10.23857/pc.v3i1%20Esp.675>
- Chávez, L (2018).La gestión del talento humano como estrategia empresarial.*Revista Perspectivas*, 19(4),544-548. [http://mail.upagu.edu.pe/files\\_ojs/journals/27/articles/614/submission/copyedit/614-133-2216-1-9-20190131.pdf](http://mail.upagu.edu.pe/files_ojs/journals/27/articles/614/submission/copyedit/614-133-2216-1-9-20190131.pdf)
- Checa, L., Cabrera, X & Chávarry, P (2020). Estrategia de gestión del talento humano para mejorar el desempeño laboral en una entidad bancaria. *Investigación Valdizana*,14(4) <https://doi.org/10.33554/riv.14.4.746>
- Deloitte (2018). Gestión de RR. HH en América Latina: compensaciones salariales, perfiles y retos del área en la Región. <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ec/Documents/human-capital/Gestion%20de%20RRHH%20en%20America%20Latina.pdf>
- Diaz, G & Quintana, M (2021). La gestión del talento humano y su influencia en la productividad de la organización. *Revista de la Agrupación Joven Iberoamericana de Contabilidad y Administración de Empresas (AJOICA)*,22(1), 29-48. [http://elcriterio.com/revista/contenidos\\_22\\_1/Vol22\\_num1\\_3.pdf](http://elcriterio.com/revista/contenidos_22_1/Vol22_num1_3.pdf)
- Ganga, F & Villacís, H (2018). Factores individuales y grupales que influyen en la productividad de los trabajadores de las grandes y medianas empresas de Guayaquil. *Revista Perspectivas*,42, 97-122. [http://www.scielo.org.bo/scielo.php?pid=S1994-37332018000200005script=sci\\_arttext](http://www.scielo.org.bo/scielo.php?pid=S1994-37332018000200005script=sci_arttext)
- Guerrero, C., Valverde, M & Gorjup, M(2013).Un análisis de la gestión por competencias en la empresa española. De la teoría a la práctica.*Contaduría y Administración*,58(1),251-288. [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0186-10422013000100011](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0186-10422013000100011)
- Iturralde, K., Paltan, J., Ollagüe, J&Pacheco, A (2020). La Gestión del Talento Humano como factor determinante del éxito competitivo de las medianas empresas Machaleñas. *Digital Publisher*,5(1),342-359. <https://doi.org/10.33386/593dp.2020.6-1.433>
- Jara, A., Asmat, S., Alberca, N & Medin, 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://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29058775014>
- Lema, P., Erazo, J., Narváez, C (2019). El talento humano, factor clave para la gestión organizacional en Instituciones de intermediación financiera. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria KOINONIA*,4(1),349-375. <http://dx.doi.org/10.35381/r.k.v4i1.461>
- Mendivel, G., Lavado, C & Sánchez, A (2020). Gestión administrativa y gestión de talento humano por competencias en la Universidad Peruana Los Andes, filial Chanchamayo. *Revista Conrado*,16(72),262-268. [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1990-86442020000100262](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1990-86442020000100262)
- Mendieta, M., Erazo, J & Narváez, C (2020). Gestión por competencias: herramienta clave para el rendimiento laboral del talento humano del sector hospitalario. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía*, 5(10),287-312. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7439103>
- Mestas, G., Cruz, A., Salguero, C & Mamani, Y (2021). Gestión del talento humano y desempeño laboral en un Municipio del Perú. *Revista Gestionar*, 1(2), 22-29. DOI: <https://doi.org/10.35622/j.rg.2021.02.001>

- Monserrete, C., Ruiz, A & Macias, N (2021). Diagnóstico de la gestión de talento humano como estrategia para el desarrollo organizacional. *Polo del Conocimiento*, 6(10),694-705. <https://dx.doi.org/10.23857/pc.v6i10.3233>
- Obando,M(2020). Capacidad del talento humano y productividad: una revisión literaria.ECA Sinergia,11(2), 166-173. DOI: [https://doi.org/10.33936/eca\\_sinergia.v11i2.2254](https://doi.org/10.33936/eca_sinergia.v11i2.2254)
- Pacherrez, J. & Marrufo, G (2020). Modelo de Gestión por Competencias para optimizar el desempeño laboral de los colaboradores de la Municipalidad Provincial de Rioja, 2020. *Ciencia Latina, Revista Multidisciplinar*, 4(2), 1594-1622. [https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v4i2.184](https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v4i2.184)
- Quiroz, G. Torres, & M (2019). Gestión del talento humano y competencias laborales en docentes de instituciones educativas públicas. *Revista Unife*, 25(2), 157-164. <https://doi.org/10.33539/educacion.2019.v25n2.2044>
- Ramírez, R., Espindola, C., Ruíz &Hugueth, A (2019). Gestión del Talento Humano: Análisis desde el Enfoque Estratégico. *Información tecnológica*,30(6),167-176. <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-07642019000600167>
- Ramírez, R., Chacón & Valencia, K (2019). Gestión del talento humano como estrategia organizacional en las pequeñas y medianas empresas. *Centro de investigación de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales*,16(1),20-42. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6844336>
- Rodríguez, J (2015). Implementación del modelo de gestión de talento humano por competencias en una universidad de Lima Metropolitana. *Propósitos y Representaciones*,3(2),319-401 doi: <http://dx.doi.org/10.20511/pyr2015.v3n2.81>
- Valiente, Y., Diaz, F., Vásquez, C., Grados, M., Pérez, M., Caurruteiro, F & Rojas, V (2020). Gestión por competencias y su impacto para mejorar el desempeño laboral de las empresas constructoras del distrito de Trujillo, 2018. *Revista CYT*, 16(1),45-50. <https://revistas.unitru.edu.pe/index.php/PGM/article/view/2753>
- Vera, A&Blanco, A(2019). Modelo para la gestión del talento humano en las pymes del sector servicios de Barranquilla, Colombia. *Innovar*, 29, (74),25-44. <https://doi.org/10.15446/innovar.v29n74.82059>
- Vera, K., Romero, E &Esquivel, R (2021). Desempeño y gestión por competencias del talento humano en la Fundación Fondo Ecuatoriano Popularum Progressio. *Revista UNIANDES Episteme*,8(3), 350-363. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8298161>
- Vinueza, A & Basantes, A (2017). Modelo de gestión de talento humano basado en el clima organizacional de las empresas de embutidos. *Revista Científica Multidisciplinaria*,3(1), 1-8. <https://core.ac.uk/download/pdf/235988339.pdf>