



Revista Venezolana de Gerencia



Como citar: Solano-Castro, V. V., Cavero Aybar, H. N., Chalco Vargas, F. T., y Nuñez Lira, L. A. (2023). Estrategias de Gestión del Talento en Pymes peruanas. *Revista Venezolana De Gerencia*, 28(Edición Especial 10), 954-966. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.28.e10.6>

Universidad del Zulia (LUZ)
Revista Venezolana de Gerencia (RVG)
Año 28 No. Especial 10, 2023, 954-966
Julio-diciembre
ISSN 1315-9984 / e-ISSN 2477-9423



Estrategias de gestión del talento humano en pequeñas y medianas empresas peruanas

Solano-Castro, Valia Vanessa*
Cavero Aybar, Hugo Neptali**
Chalco Vargas, Fredy Toribio***
Nuñez Lira, Luis Alberto****

Resumen

Es conocido que las pymes suelen enfrentar limitaciones de recursos financieros, tecnológicos y de personal, lo que puede dificultar la implementación de prácticas de gestión del talento más sofisticadas. En este sentido, debido a su tamaño y estructura organizativa más plana, las pymes pueden carecer de departamentos de recursos humanos formales o profesionales dedicados a la gestión del talento. Esto puede llevar a una falta de procesos estructurados y estrategias claras para la atracción, desarrollo y retención del talento. De esta manera, el objetivo de la presente investigación es describir las estrategias de gestión del talento utilizadas en las PYMES peruanas y su impacto en el desempeño organizacional y el crecimiento de estas empresas. El enfoque de investigación utilizado fue de naturaleza cuantitativa, se utilizó la técnica de recolección de datos mediante encuestas, para lo cual se diseñó un instrumento estructurado con cinco alternativas de respuesta en una escala de actitud tipo Likert. Se pudo confirmar que las estrategias enfocadas en el desarrollo de planes de carrera y sucesión, así como en la gestión del desempeño y la retroalimentación continua, están presentes en estas organizaciones. Sin embargo, se observó que las estrategias relacionadas con la creación de programas de aprendizaje y desarrollo, la gestión del talento basada en competencias y la promoción de una cultura organizacional orientada al talento son

Recibido: 30.01.23

Aceptado: 12.06.23

* Maestra en Educación, Bióloga con especialidad en zoología. Perú. Filiación: Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Asociación Peruana de Helmintología. (Lima, Perú). Email: valia.solano@unmsm.edu.pe ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9854-1689>

** Doctor y Magister en Derecho del Trabajo y Seguridad Social. Perú. Filiación: Universidad Andina Néstor Cáceres Velásquez. Email: hucavay@hotmail.com ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2161-4514>

*** Doctor en ciencias de la educación, obtuvo una maestría en Ciencias y es licenciado en Educación. Perú. Filiación: Universidad Interamericana para el Desarrollo. Email: fredy.chalco65@gmail.com ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9639-3926>

**** Doctor en Educación y Gestión Pública y Gobernabilidad, Maestro en Docencia Universitaria y Licenciado en Educación. Perú. Filiación: Universidad Nacional Mayor de San Marcos. (Lima, Perú). Email: lnunezl@unmsm.edu.pe ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3542-9117>

escasas en las políticas empresariales. Muchas pymes del sector comercio también están reconociendo la importancia de la gestión del talento y están implementando medidas para mejorar en esta área. Estas empresas están adoptando enfoques más proactivos, como la identificación y desarrollo de competencias clave, la implementación de programas de capacitación y desarrollo, y la creación de una cultura organizacional que valore y promueva el talento.

Palabras clave: pymes; talento humano; gestión del talento.

Human talent management strategies in small and medium-sized Peruvian enterprises

Abstract

It is known that smes often face limited financial, technological and personnel resources, which can make it difficult to implement more sophisticated talent management practices. In this sense, due to their size and flatter organizational structure, SMEs may lack formal human resources departments or professionals dedicated to talent management. This can lead to a lack of structured processes and clear strategies for attracting, developing and retaining talent. In this way, the objective of this research is to describe the talent management strategies used in Peruvian SMEs and their impact on the organizational performance and growth of these companies. The research approach used was quantitative in nature, the data collection technique was used through surveys, for which a structured instrument was designed with five response alternatives on a Likert-type attitude scale. It was possible to confirm that the strategies focused on the development of career and succession plans, as well as on performance management and continuous feedback, are present in these organizations. However, it was observed that strategies related to the creation of learning and development programs, competency-based talent management and the promotion of a talent-oriented organizational culture are scarce in business policies. Many SMEs in the retail sector are also recognizing the importance of talent management and are implementing measures to improve in this area. These companies are taking more proactive approaches, such as identifying and developing key competencies, implementing training and development programs, and creating an organizational culture that values and promotes talent.

Keywords: SMEs, human talent, management.

1. Introducción

Es conocido que las PYMES suelen enfrentar limitaciones de recursos financieros, tecnológicos y de personal,

lo que puede dificultar la implementación de prácticas de gestión del talento más sofisticadas. Esto puede llevar a una falta de inversión en programas de desarrollo, reclutamiento y retención de

talento (Zapata, 2004; Ramírez et al, 2002). En muchos sectores y regiones, existe una competencia intensa por el talento calificado. Las PYMES a menudo se encuentran compitiendo con grandes empresas y organizaciones multinacionales para atraer y retener a empleados talentosos. Esto puede resultar en dificultades para encontrar y mantener a los empleados adecuados para cubrir puestos clave.

En este sentido, debido a su tamaño y estructura organizativa más plana, las PYMES pueden carecer de departamentos de recursos humanos formales o profesionales dedicados a la gestión del talento. Esto puede llevar a una falta de procesos estructurados y estrategias claras para la atracción, desarrollo y retención del talento. Del mismo modo, estas organizaciones se enfrentan a entornos empresariales cambiantes y dinámicos (Ramírez et al, 2021; Ocaña-Fernández et al, 2021; Pedraza y González, 2021; Ávila et al, 2021). Esto requiere que sean ágiles y flexibles en su gestión del talento, adaptándose rápidamente a las necesidades del mercado y promoviendo la capacitación y el desarrollo de los empleados de acuerdo con esas necesidades (Medina, 2010; Ávila et al, 2021). En medio de este contexto, las pymes enfrentan desafíos para retener a los empleados talentosos debido a la falta de oportunidades de crecimiento y desarrollo profesional, así como a una remuneración competitiva (Gonzales, 2009; Ávila et al, 2021). La falta de recursos también puede limitar la capacidad de ofrecer beneficios y programas de reconocimiento que motiven y fidelicen al talento humano.

La gestión del talento humano es de vital importancia para las organizaciones, independientemente

de su tamaño o industria. Esta ayuda a atraer a los profesionales más talentosos y calificados al proporcionar un entorno de trabajo favorable, oportunidades de desarrollo profesional y una cultura organizacional atractiva (Lozano, 2007; Gaspar-Castro, 2021). Además, las prácticas de gestión del talento contribuyen a la retención de los empleados clave, reduciendo la rotación y el costo asociado con la contratación y capacitación de nuevos talentos. Estos procesos implican identificar las fortalezas y habilidades de los empleados, y fomentar su desarrollo continuo. Al invertir en programas de capacitación y desarrollo, las organizaciones pueden mejorar las habilidades y competencias de sus empleados, lo que a su vez impulsa el crecimiento y la innovación dentro de la organización, alcanzando de esa manera mejores resultados (Pardo y Díaz, 2014; Cori et al, 2019).

Jara et al, (2018) sostiene que una adecuada gestión del talento humano permite alinear los objetivos y las competencias de los empleados con los objetivos organizacionales. Al proporcionar claridad en las expectativas y objetivos, y al ofrecer retroalimentación y oportunidades de mejora, se fomenta el desempeño y se impulsa la productividad de los empleados, contribuyendo a la creación y el mantenimiento de una cultura organizacional sólida. Esto incluye promover valores compartidos, fomentar la colaboración, reconocer y recompensar el desempeño excepcional, y cultivar un ambiente de trabajo positivo y motivador. Una cultura organizacional saludable y positiva tiene un impacto significativo en el compromiso y la satisfacción de los empleados, lo que a su vez influye en su desempeño y en la imagen de la organización (García,

2009; Reyna et al, 2015).

Del mismo modo, en un entorno empresarial en constante cambio, la gestión del talento permite a las organizaciones ser más adaptables y competitivas. Al contar con empleados comprometidos, altamente capacitados y motivados, las organizaciones pueden responder rápidamente a las demandas del mercado, identificar y aprovechar oportunidades emergentes, y superar a la competencia (Calderón et al, 2006; Medina, 2010).

Una organización sin una gestión adecuada del talento humano, pueden ocurrir una serie de desafíos y consecuencias negativas que afectan el funcionamiento y el éxito de la empresa. La falta de estrategias en esta materia puede dificultar la contratación de empleados calificados y adecuados para los puestos vacantes. Esto puede resultar en la contratación de personal insuficientemente capacitado, lo que afecta negativamente la calidad del trabajo y la productividad de la empresa. Así mismo, la escasez de programas de desarrollo y oportunidades de crecimiento puede llevar a una alta rotación de personal. Los empleados talentosos y con potencial pueden buscar otras oportunidades que les ofrezcan mejores perspectivas de desarrollo y recompensas. La rotación frecuente de empleados tiene un impacto negativo en la continuidad del negocio, la transferencia de conocimientos y los costos de reclutamiento y capacitación (Cabrera, Ledezma y Rivera, 2011).

Sin una gestión adecuada del talento, los empleados pueden experimentar falta de reconocimiento, falta de claridad en sus roles y responsabilidades y falta de oportunidades de desarrollo. Esto puede llevar a una baja motivación y

compromiso laboral, lo que afecta la productividad y la calidad del trabajo (Schadeck et al, 2015). Del mismo modo, los empleados pueden tener dificultades para comprender y alinearse con los objetivos y la visión de la empresa. Esto puede dar lugar a un enfoque descoordinado y falta de sinergia en los esfuerzos de los empleados, lo que impacta negativamente en el rendimiento global de la empresa. Sin una inversión en programas de desarrollo y capacitación, los empleados pueden carecer de las habilidades y competencias necesarias para realizar sus tareas de manera efectiva. Esto puede limitar la capacidad de la empresa para adaptarse a los cambios del mercado, innovar y competir con éxito (Valencia, 2005; Robayo, 2016).

Los elementos anteriores conformarían una cultura organizacional negativa, caracterizada por la falta de confianza, la falta de comunicación efectiva y la falta de colaboración entre los empleados. Esto puede tener un impacto perjudicial en el clima laboral y la cohesión del equipo, lo que afecta la moral y el desempeño general de la empresa. De esta manera, el objetivo de la presente investigación es describir las estrategias de gestión del talento utilizadas en las PYMES peruanas.

El enfoque de investigación utilizado fue de naturaleza cuantitativa, específicamente un diseño no experimental y transversal. La muestra consistió en 78 individuos que ocupaban puestos de administración en diversas PYMES del sector comercial en Lima, Perú. Se utilizó la técnica de recolección de datos mediante encuestas, para lo cual se diseñó un instrumento estructurado con cinco alternativas de respuesta en una escala de actitud tipo Likert. La validez de contenido se evaluó

a través de la opinión de 5 expertos, y se empleó el análisis discriminante de ítems para fortalecer el diseño del instrumento. Se calculó la confiabilidad mediante el coeficiente Alfa de Cronbach, obteniendo un valor de 0.99, lo cual indica una alta consistencia.

La gestión del talento es un elemento crucial para el éxito a largo plazo de una empresa. Una estrategia efectiva de gestión del talento permite atraer a empleados altamente talentosos y calificados, creando un entorno atractivo y propicio para su desarrollo profesional. Al brindar oportunidades de crecimiento, capacitación y reconocimiento, las organizaciones logran retener a los empleados más valiosos, lo que a su vez contribuye a la estabilidad y continuidad del negocio. La atracción de talento talentoso proporciona a la empresa habilidades especializadas y conocimientos avanzados, fomentando la innovación y la competitividad. Además, la gestión del talento se centra en el desarrollo de los empleados, lo que mejora su rendimiento y los capacita para enfrentar desafíos futuros. El desarrollo continuo también fortalece la lealtad y el compromiso de los empleados, creando un ambiente laboral positivo y motivador.

2. Gestión del talento humano

El talento humano se refiere a las habilidades, conocimientos, capacidades y potencial de los individuos que aportan valor a una organización. Incluye tanto las habilidades técnicas como las habilidades blandas y competencias necesarias para el desempeño exitoso en un puesto de trabajo (Cappelli, 2008). Ulrich (1997), por su lado, sostiene que el talento humano se refiere al conjunto de individuos que poseen habilidades, conocimientos y experiencias valiosas

que pueden marcar la diferencia en el rendimiento de una organización. Estos individuos son vistos como activos estratégicos y deben ser identificados, desarrollados y retenidos para asegurar el éxito a largo plazo de la organización. Se trata de encontrar y desarrollar a las personas adecuadas, en los roles correctos y en el momento adecuado, y proporcionarles las oportunidades y el apoyo necesarios para que puedan alcanzar su máximo potencial.

El talento humano es la suma total de las habilidades, conocimientos, experiencia y compromiso de los empleados que aportan valor a una organización. Implica la capacidad de los individuos para resolver problemas, adaptarse al cambio, trabajar en equipo y contribuir al logro de los objetivos empresariales (Lawler, 2008). Estas ideas reflejan la importancia del talento humano como un recurso estratégico para las organizaciones y su papel fundamental en el éxito y el rendimiento empresarial.

Por su parte, la gestión de talento humano es un enfoque estratégico y sistemático que busca identificar, atraer, desarrollar y retener a individuos altamente competentes y comprometidos, alineando sus habilidades y potencial con los objetivos y necesidades de una organización. Se basa en la aplicación de principios científicos y prácticas basadas en la evidencia para maximizar el rendimiento individual y colectivo, y contribuir al logro de los resultados empresariales. En este sentido, resalta la importancia de un enfoque estratégico y sistemático en la gestión del talento humano, así como la necesidad de basar las prácticas y decisiones en principios científicos y evidencia empírica. Además, enfatiza la búsqueda de individuos altamente

competentes y comprometidos, y la alineación de sus habilidades con los objetivos organizacionales.

Capelli (2012) destaca que una gestión efectiva del talento humano permite a las organizaciones atraer y retener a los mejores talentos, lo que a su vez conduce a un mayor desempeño organizacional, mayor productividad y mejores resultados financieros. Esta gestión contribuye a la construcción de una ventaja competitiva sostenible al crear una cultura de alto rendimiento, fomentar la innovación y mejorar la capacidad de adaptación a los cambios del entorno empresarial (Ulrich y Allen, 2009).

Uno de los objetivos clave de estos procesos es identificar y desarrollar a los futuros líderes de la organización, asegurando una sucesión sólida y una continuidad en la dirección estratégica (Bersin, 2023). Por su lado, Lawler (1986) hace hincapié en el objetivo de optimizar el desarrollo y la utilización del talento existente en la organización, permitiendo a los empleados alcanzar su máximo potencial y contribuir al éxito general de la empresa. Forrester y Vigier (2017) subrayan la importancia de la gestión del talento humano para fomentar la diversidad y la inclusión en el lugar de trabajo, promoviendo la equidad y el acceso igualitario a oportunidades de crecimiento y desarrollo. Estos beneficios y objetivos resaltan la importancia estratégica de la gestión del talento humano para las organizaciones. Al atraer, desarrollar y retener a los mejores empleados, y alinear sus habilidades y competencias con los objetivos empresariales, se puede lograr un mayor desempeño organizacional, una ventaja competitiva, sostenible y un entorno de trabajo enriquecedor y equitativo.

Existen múltiples estrategias para la gestión efectiva del talento humano. Becker, Ulrich y Huselid (2001) propone el desarrollo de planes de carrera y sucesión, la cual implica identificar y desarrollar a los empleados con alto potencial, brindándoles oportunidades de crecimiento y progresión dentro de la organización. Se establecen planes de desarrollo individualizados y programas de sucesión para garantizar una continuidad en los roles clave. Por su lado, la gestión del desempeño y retroalimentación continua de Buckingham y Coffman (2003) se enfocan en establecer metas claras, brindar retroalimentación regular y enfocarse en el desarrollo del empleado. Se utilizan herramientas como evaluaciones de desempeño, revisiones de objetivos y conversaciones de retroalimentación para mejorar el rendimiento y la motivación.

Por otro lado, Welch (2005) propone los programas de aprendizaje y desarrollo, los cuales brindan oportunidades de capacitación, desarrollo de habilidades y adquisición de conocimientos. Se pueden ofrecer programas de formación interna, asignación de mentores, rotación de puestos de trabajo y acceso a programas educativos externos para impulsar el crecimiento y el desarrollo profesional de los empleados. Del mismo modo, la gestión de talento basada en competencias propone identificar las competencias clave necesarias para el éxito en la organización y utilizarlas como base para el reclutamiento, la evaluación y el desarrollo de los empleados (Goleman et al, 2002). Se enfoca en desarrollar las habilidades y comportamientos necesarios para alcanzar los objetivos organizacionales. Kotter y Cohen (2012), en su propuesta

sobre cultura organizacional orientada al talento, se centra en la creación de una cultura corporativa que valore y promueva el talento. Esto implica establecer valores y normas que respalden el desarrollo del talento, la colaboración, el reconocimiento y la transparencia en la organización.

En la actualidad, existen diversas tendencias en torno a la gestión del talento humano, algunas de ellas se centran en la promoción de la diversidad y la inclusión en todos los niveles de la organización. Se busca valorar y aprovechar las diferentes perspectivas, antecedentes y experiencias de los empleados para promover la innovación y el éxito empresarial (Hewlett, 2019). Otro de los enfoques invita a utilizar análisis de datos y tecnología para tomar decisiones informadas en la gestión del talento humano. Se emplean herramientas y métricas de análisis de datos para medir el rendimiento, identificar patrones y tendencias, y mejorar las estrategias de adquisición, desarrollo y retención del talento.

Por su parte, la propuesta de Goleman (1995) resalta la importancia del desarrollo de habilidades emocionales y sociales, como la inteligencia emocional, el liderazgo, la comunicación efectiva y la colaboración. Se reconoce que estas habilidades son fundamentales para el éxito individual y organizacional en un entorno laboral cada vez más colaborativo y orientado al trabajo en equipo. Así mismo, el enfoque en la experiencia del empleado se concentra en brindar una experiencia positiva y significativa a los empleados en todas las etapas de su ciclo de vida en la organización. Se busca crear un entorno de trabajo atractivo, centrado en el bienestar, la flexibilidad, el equilibrio entre vida laboral y personal, y el

desarrollo profesional continuo. Cappelli (2008) propone la adopción de prácticas y estructuras ágiles para adaptarse rápidamente a los cambios y demandas del entorno empresarial. Se enfoca en la flexibilidad, la movilidad y la capacidad de respuesta para identificar y desarrollar rápidamente el talento necesario para enfrentar los desafíos actuales y futuros.

Estas tendencias y enfoques actuales reflejan las nuevas prioridades y desafíos en la gestión del talento humano en un mundo empresarial en constante evolución. Las organizaciones pueden considerar estas tendencias para adaptar y mejorar sus estrategias de gestión del talento y mantenerse relevantes en un entorno competitivo.

3. Método de la investigación

El tipo de investigación por la naturaleza de la información recogida se clasificó como cuantitativa (Hernández et al, 2006) y el diseño fue no experimental, en la cual el investigador observa y analiza el fenómeno y las variables tal como ocurren en su entorno natural, sin manipular deliberadamente ninguna variable o establecer un control experimental directo. En este tipo de diseño, el investigador no introduce intervenciones ni manipula condiciones, sino que simplemente recopila datos existentes o los observa en su contexto real.

La definición de la muestra se basó en los criterios establecidos por Parra (2000), por lo tanto, la población objetivo del estudio consistió en doce (12) pymes del sector comercial ubicadas en Lima. En total, se contó con setenta y ocho (78) participantes que ocupaban cargos gerenciales, sin importar su edad, género, antigüedad, nacionalidad o nivel educativo. Estos participantes

presentaban características similares, lo que los hacía homogéneos. Dado este contexto, no fue necesario tomar una muestra, ya que se utilizó la técnica del censo poblacional según lo sugerido por Sabino (2000).

Se utilizó la técnica de encuesta como método de recolección de datos, donde se diseñó un cuestionario que constaba de cinco (5) opciones de respuesta: Definitivamente sí (5), Probablemente sí (4), Indeciso (3), Probablemente no (2), Definitivamente no (1), utilizando una escala de Likert. Para validar el contenido del instrumento, se contó con la participación de cinco (5) expertos, quienes evaluaron su pertinencia y relevancia. Además, se llevó a cabo un análisis discriminador de ítems utilizando el método interpruebas para evaluar la validez de construcción del cuestionario.

Se evaluó la confiabilidad de la variable "Talento Humano" utilizando el coeficiente Alfa de Cronbach, el cual mostró un índice de 0,99. Para el análisis de los datos recopilados, se emplearon técnicas de estadística descriptiva e inferencial, utilizando

pruebas no paramétricas. Además, se utilizó el coeficiente Rho de Spearman para calcular la correlación entre las variables, siguiendo la metodología propuesta por Hernández et al, (2006).

4. Estrategias para la gestión del talento humano

Al analizar las estrategias de gestión del talento humano implementadas por los ejecutivos de las pequeñas y medianas empresas (pymes) del sector comercial en Lima, Perú, se encontraron ciertos hallazgos significativos. Se pudo confirmar que las estrategias enfocadas en el desarrollo de planes de carrera y sucesión, así como en la gestión del desempeño y la retroalimentación continua, están presentes en estas organizaciones. Sin embargo, se observó que las estrategias relacionadas con la creación de programas de aprendizaje y desarrollo, la gestión del talento basada en competencias y la promoción de una cultura organizacional orientada al talento son escasas en las políticas empresariales (Tabla 1).

Tabla 1
Estrategias para la gestión del talento humano

Dimensión	Definitivamente sí	Probablemente sí	Indeciso	Probablemente no	Definitivamente no	Total respuestas
Desarrollo de planes de carrera y sucesión	35,2%	23,8%	18,6%	12,3%	10,1%	100%
Gestión del desempeño y retroalimentación continua	46,8%	20,5%	11,7%	9,8%	11,2%	100%
Programas de aprendizaje y desarrollo	10,3%	10,2%	16,5%	25,2%	37,8%	100%
Gestión de talento basada en competencias	15,6%	20,3%	18,8%	19,4%	25,9%	100%
Cultura organizacional orientada al talento	18,4%	22,6%	8,4%	24,3%	26,3%	100%
Total respuestas	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Fuente: elaboración propia.

Los resultados revelan que las pymes del sector comercial de Lima han prestado mayor atención a ciertas estrategias de gestión del talento humano, como el diseño de planes de carrera y la evaluación del desempeño, pero han mostrado menos énfasis en aspectos como la capacitación y el desarrollo, la gestión basada en competencias y la promoción de una cultura que valore y potencie el talento en la organización. Estos hallazgos resaltan áreas de mejora para las empresas en términos de gestión del talento y sugieren la necesidad de implementar estrategias más integrales y enfocadas en el desarrollo y retención del talento humano.

Al contrastar estos resultados con la teoría, se puede observar que los planes de trayectoria y sucesión, así como la gestión del rendimiento y la retroalimentación continua, implican la identificación y el desarrollo de empleados con alto potencial, otorgándoles oportunidades de crecimiento y avance dentro de la organización. Se establecen planes de desarrollo personalizados y programas de relevo para garantizar la continuidad en puestos clave.

De manera similar, la gestión del rendimiento y la retroalimentación continua se enfoca en establecer objetivos claros, ofrecer retroalimentación periódica y centrarse en el crecimiento del empleado. Se emplean herramientas como evaluaciones de rendimiento, revisión de metas y diálogos de retroalimentación para mejorar el desempeño y la motivación (Buckingham y Coffman, 2003).

Lo anterior se traduce en algunos beneficios para las organizaciones. Al invertir en el crecimiento y desarrollo de sus empleados, la organización cosecha

beneficios a nivel de retención de talento, motivación, desarrollo de habilidades y competencias, estabilidad y mejora del clima laboral, brindando a los empleados una visión clara de las oportunidades de crecimiento y desarrollo dentro de la organización. Esto ayuda a retener a los empleados talentosos y comprometidos, ya que se sienten valorados y tienen metas alcanzables a largo plazo en su trayectoria profesional. De igual modo, proporcionan a los empleados una sensación de propósito y dirección en su trabajo. Al tener objetivos de desarrollo claros y oportunidades para avanzar, los empleados se sienten más motivados y comprometidos con su trabajo y con la organización en general.

Así mismo, la aplicación de estrategias para la gestión del rendimiento y la retroalimentación continua permite a la organización mejorar el rendimiento individual y organizacional, fomentar el desarrollo profesional, alinear objetivos y motivación, identificar talento y mejorar la comunicación y el clima laboral. Estas estrategias permiten identificar fortalezas y áreas de mejora en el desempeño de los empleados.

Esto permite implementar acciones específicas para mejorar el rendimiento tanto a nivel individual como en toda la organización, lo que conduce a un mejor desempeño general. Por otro lado, la retroalimentación continua promueve una comunicación abierta y transparente entre los empleados y los supervisores. Lo anterior contribuye a un clima laboral positivo y fomenta una cultura de confianza y colaboración, donde se valoran las opiniones y se promueve el crecimiento profesional.

En otro sentido, la debilidad organizacional en estrategias tales como los programas de aprendizaje y desarrollo, la gestión de talento basada

en competencias y cultura organizacional orientada al talento conduce, como menciona Welch (2005), se enfrenta a desafíos relacionados con el crecimiento y la mejora de los empleados, la motivación y el compromiso, la atracción y retención de talento, la brecha de habilidades y el estancamiento de la cultura organizacional. Es importante que las organizaciones reconozcan la importancia de invertir en el desarrollo de su fuerza laboral para mantenerse competitivas y adaptarse a los cambios del entorno empresarial. Por su lado, Goleman, Boyatzis y McKee (2002) expresan que una organización que no identifica las competencias clave para el éxito organizacional puede enfrentar desafíos en la contratación, desarrollo y retención de empleados, ineficiencia y falta de productividad, falta de dirección estratégica, falta de innovación y adaptabilidad.

Es esencial que las organizaciones realicen una evaluación cuidadosa y sistemática de las competencias necesarias para lograr sus objetivos y establezcan estrategias efectivas para identificar, desarrollar y utilizar esas competencias dentro de la organización. Una organización que no crea una cultura corporativa que valore y promueva el talento puede enfrentar desafíos en la retención de empleados, la moral y la motivación, el desarrollo profesional, la competitividad y la imagen de la empresa (Kotter y Cohen, 2012). Es fundamental que las organizaciones establezcan una cultura que valore y reconozca el talento, promueva el desarrollo y brinde oportunidades para que los empleados alcancen su máximo potencial.

El estado de las pymes del sector comercio en materia de gestión del talento humano puede ser diverso. Si bien muchas pymes aún enfrentan desafíos

en esta área debido a limitaciones de recursos y una menor formalización, también hay una creciente conciencia sobre la importancia de la gestión del talento y un número creciente de pymes que están implementando estrategias efectivas para atraer, desarrollar y retener el talento dentro de sus organizaciones.

5. Conclusiones

Las pymes del sector comercio suelen enfrentar limitaciones de recursos, tanto financieros como de personal especializado. Esto puede dificultar la capacidad de estas empresas para desarrollar programas formales de gestión del talento y ofrecer oportunidades de capacitación y desarrollo. Muchas pymes tienen estructuras organizativas más simples y una cultura empresarial menos formalizada, lo que puede afectar la priorización y el enfoque en la gestión del talento.

Algunas pymes pueden carecer de una visión estratégica a largo plazo en lo que respecta al talento humano. Esto puede llevar a una falta de planificación y estructuración de carreras, sucesión y desarrollo de habilidades dentro de la organización. Como resultado, los empleados talentosos pueden tener menos oportunidades de crecimiento y desarrollo, lo que puede afectar la retención de talento y limitar la capacidad de la empresa para competir en el mercado.

No obstante, es importante destacar que muchas pymes del sector comercio también están reconociendo la importancia de la gestión del talento y están implementando medidas para mejorar en esta área. Estas empresas están adoptando enfoques más proactivos, como la identificación

y desarrollo de competencias clave, la implementación de programas de capacitación y desarrollo, y la creación de una cultura organizacional que valore y promueva el talento. Además, algunas pymes están aprovechando las oportunidades que ofrecen las nuevas tecnologías, como plataformas de aprendizaje en línea y herramientas de gestión del desempeño, para impulsar la gestión del talento de manera más eficiente y efectiva.

Referencias bibliográficas

- Avila Morales, H., Olmos Saldívar, D., Quispe Gonzales, G. C., & Diaz Tito, L. P. (2022). Talento humano en la cuarta revolución industrial. *Revista Venezolana De Gerencia*, 27(97), 161-169. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.27.97.11>
- Becker, B., Ulrich, D. y Huselid, M. (2001). *Excerpted from The HR Scorecard: Linking People, Strategy, and Performance*. HBS Press.
- Bersin, J. (2023) Leadership Development Powered By AI: BetterUp Connect. <https://joshbersin.com/2023/07/management-development-powered-by-ai-betterup-connect/>
- Buckingham, M., y Coffman, C. (2003). Primero, rompa todas las reglas. Las claves que distinguen a los mejores directivos. Grupo Planeta.
- Cabrera Piantini, A. R., Ledezma Elizondo, M. T., & Rivera Herrera, N. L. (2017). El impacto de la Rotación de Personal en las empresas constructoras del estado de Nuevo León. *CONTEXTO. Revista De La Facultad De Arquitectura De La Universidad Autónoma De Nuevo León*, (5). <https://contexto.uanl.mx/index.php/contexto/article/view/7>
- Calderón Hernández, G., Álvarez Giraldo, C. M., & Naranjo Valencia, J. C. (2006). Gestión humana en las organizaciones un fenómeno complejo: evolución, retos, tendencias y perspectivas de investigación. *Cuadernos De Administración*, 19(32). https://revistas.javeriana.edu.co/index.php/cuadernos_admon/article/view/4314
- Capelli, P. (2008). *Talent on Demand: Managing Talent in an Age of Uncertainty*. Harvard Business Review.
- Capelli, P. (2012). *Why Good People Can't Get Jobs: The Skills Gap and What Companies Can Do About It*. Wharton School Press.
- Cori, S., Mohamed, H. y Pacovilca, O. (2019) Gestión del talento humano y compromiso organizacional en una Universidad de Huancayo. *Opción*, 35(Regular No.89-2), 1266-1288. <https://produccioncientificaluz.org/index.php/opcion/article/view/27526>
- Forrester, J., y Vigier, A. (2017). *Diversidad e inclusión en la cultura organizacional*. [Trabajo Final de Ingeniería Industrial. Universidad Católica Argentina].
- García, M. (2009). Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una aproximación Conceptual. *Cuadernos de Administración*, (42), 43-61. <https://www.redalyc.org/pdf/2250/225014900004.pdf>
- Gaspar Castro, M. (2021). La gestión de talento humano y su influencia en el desempeño laboral para el éxito de las empresas. *Polo del Conocimiento*, 6(8), 318-329. <http://dx.doi.org/10.23857/pc.v6i8.2942>
- Goleman, D. (1995). *Inteligencia emocional*. Penguin Random House.
- Goleman, D., Boyatzis, R., y McKee, A.

- (2002). *Primal Leadership: Realizing the Power of Emotional Intelligence*. Harvard Business School Press.
- Gonzales Miranda, D. R. (2011). Estrategias de retención del personal. Una reflexión sobre su efectividad y alcances. *Revista Universidad EAFIT*, 45(156), 45–72. <https://publicaciones.eafit.edu.co/index.php/revista-universidad-eafit/article/view/11>
- Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, P. (2006). *Metodología de la Investigación*. Editorial McGraw Hill.
- Hewlett, S. (2019). *The Sponsor Effect: How to Be a Better Leader by Investing in Others*. Harvard Business Review Press.
- Jara Martínez, A. M., Asmat Vega, N. S., Alberca Pintado, N. E., & Medina Guzmán, J. J. (2019). Gestión del talento humano como factor de mejoramiento de la gestión pública y desempeño laboral. *Revista Venezolana De Gerencia*, 23(83), 740-760. <https://doi.org/10.37960/revista.v23i83.24500>
- Kotter, J., y Cohen, D. (2012). *The Heart of Change: Real-Life Stories of How People Change Their Organizations*. Harvard Business Review Press.
- Lawler, E. (1986). *High-Involvement Management: Participative Strategies for Improving Organizational Performance*. Jossey-Bass.
- Lawler, E. (2008). *Talent: Making People Your Competitive*. Jossey-Bass.
- Lozano Correa, L. J. (2007). El talento humano una estrategia de éxito en las empresas culturales. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, (60), 147–164. <https://doi.org/10.21158/01208160.n60.2007.409>
- Medina, M. (2010). Talento humano y trabajo en equipo del personal directivo de las universidades del municipio Maracaibo. *TELOS. Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales*, 12(1), 79-97.
- Mena, D. (2019). La cultura organizacional, elementos generales, mediaciones e impacto en el desarrollo integral de las instituciones. *Pensamiento & Gestión*, 46, 11-47. <https://www.redalyc.org/journal/646/64664303002/>
- Ocaña-Fernández, Y., Valenzuela-Fernández, L. A., Vera-Flores, M. A., & Rengifo-Lozano, R. A. (2021). Inteligencia artificial (IA) aplicada a la gestión pública. *Revista Venezolana De Gerencia*, 26(94), 696-707. <https://doi.org/10.52080/rvgv26n94.14>
- Pardo Enciso, C. E., & Díaz Villamizar, O. L. (2014). Desarrollo del talento humano como factor clave para el desarrollo organizacional, una visión desde los líderes de gestión humana en empresas de Bogotá D.C.. *Suma de Negocios*, 5(11), 39-48. [https://doi.org/10.1016/S2215-910X\(14\)70018-7](https://doi.org/10.1016/S2215-910X(14)70018-7)
- Parra, J. (2000). *Guía de Muestreo*. Editorial de la Universidad del Zulia.
- Pedraza Melo, N. A., & González Cisneros, A. L. (2021). Capital humano, aprendizaje, satisfacción y compromiso en el desempeño de instituciones educativas. *Revista Venezolana De Gerencia*, 26(96), 1019-1040. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.26.96.3>
- Ramírez de Suárez, G., Solórzano Lara, L., & Rosillo Canales, Y. (2002). Las pequeñas y medianas empresas (PYMES) en Cumaná (Venezuela): Inflación, gerencia y desarrollo. *Revista Venezolana De Gerencia*, 7(19). <https://doi.org/10.37960/revista.v7i19.9544>

Solano-Castro, Valia Vanessa; Cavero Aybar, Hugo Neptalí; Chalco Vargas, Fredy Toribio; Nuñez Lira, Luis Alberto.
Estrategias de Gestión del Talento en Pymes peruanas

- Ramírez Molina, R. I., Mauricio Junior Santamaria Ruiz, Cano Pacheco, D. A., Polo Ibáñez, N., & Molina Molina, C. C. (2022). Aproximaciones a la Gestión de competencias del talento humano: una revisión teórica. *Opción*, 37(96), 244-259. <https://doi.org/10.5281/zenodo.7470704>
- Reyna, L., Campos, E., y Martínez, K. (2015). El impacto de la cultura organizacional en el desempeño laboral: el caso de Panificadora Mexicana S.A. de C.V. *Revista RAITES (antes Panorama Administrativo)*, 1(1). <https://pistaseducativas.celaya.tecnm.mx/index.php/raites/article/view/117>
- Robayo, P. (2016). La innovación como proceso y su gestión en la organización: una aplicación para el sector gráfico colombiano. *Suma de Negocios*, 7(16), 125-140. http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S2215-910X2016000200125&script=sci_abstract&lng=es
- Sabino, C. (2000). *El proceso de investigación*. Editorial Panapo.
- Schadeck, M., Martini, E., Wollenhaupt, L., y Domingues, A. (2015). La motivación de los sujetos en la nueva gestión de recursos. *U.N.R. Journal*, 7(2).
- Ulrich, D. (1997). *Human Resource Champions: The Next Agenda for Adding Value and Delivering Results*. Harvard Business Press.
- Ulrich, D., y Allen, J. (2009). *HR Transformation: Building Human Resources from the Outside In*. RBL Institute.
- Valencia Rodríguez, M. (2005). El capital humano, otro activo de su empresa. *Entramado*, 1(2), 20-33. <https://revistas.unilibre.edu.co/index.php/entramado/article/view/3275>
- Welch, J. (2005). *Winning*. Harper Business.
- Zapata, E. (2004). Las PyMES y su problemática empresarial. Análisis de casos. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, 52, 119-135. <https://fipcaec.com/index.php/fipcaec/article/view/55/63>