

Categoría: Congreso de la Fundación Salud, Ciencia y Tecnología 2024

ORIGINAL

The management of human talent in the new business landscape, from the analysis of strategies for recruitment, selection, and development.

La gestión del talento humano en el nuevo panorama empresarial, desde el análisis de estrategias para el reclutamiento, selección y desarrollo.

Jarly Vivas Collazos¹  .

¹Corporación unificada nacional de educación superior. Cartagena del Chairá, Colombia.

· Citar como: Vivas Collazos J. The management of human talent in the new business landscape, from the analysis of strategies for recruitment, selection, and development. SCT Proceedings in Interdisciplinary Insights and Innovations. 2024;2:238.

Recibido: 16-12-2023

Revisado: 24-02-2024

Aceptado: 04-04-2024

Publicado: 07-04-2024

Editor: Rafael Romero-Carazas 

ABSTRACT

In the current business environment, comprehensive human talent management has become essential for competitiveness and sustainable success. This article critically reviews key phases: recruitment, selection, and talent development. In recruitment, digital strategies and advanced technologies such as artificial intelligence have transformed talent identification and attraction, albeit posing challenges of competition and personalization. The selection phase has evolved towards innovative methods like gamification and artificial intelligence, requiring adaptability to the changing demands of the job market. Talent development, crucial for retention, has faced the necessity of virtual programs and online learning, emphasizing the importance of continuous adaptation in a dynamic business environment. Additionally, the impact of the pandemic is addressed, highlighting the transformation of remote work, virtual training, and the need for organizational adaptability. In conclusion, talent management must embrace innovation, adaptation, and personalization to overcome current challenges and maintain business competitiveness.

Keywords: Competitiveness, Recruitment, Innovation, Development, Adaptability.

RESUMEN

En el entorno empresarial actual, la gestión integral del talento humano se ha vuelto esencial para la competitividad y el éxito sostenible. Este artículo revisa críticamente las fases clave: reclutamiento, selección y desarrollo de talento. En el reclutamiento, estrategias digitales y tecnologías avanzadas, como la inteligencia artificial, han transformado la identificación y atracción de talento, aunque

presentan desafíos de competencia y personalización. La fase de selección ha evolucionado hacia métodos innovadores, como la gamificación y la inteligencia artificial, exigiendo adaptabilidad a las cambiantes demandas del mercado laboral. El desarrollo del talento, esencial para la retención, se ha enfrentado a la necesidad de programas virtuales y aprendizaje en línea, destacando la importancia de la adaptación continua en un entorno empresarial dinámico. Además, se aborda el impacto de la pandemia, subrayando la transformación del trabajo remoto, la formación virtual y la necesidad de adaptabilidad organizacional. En conclusión, la gestión del talento debe abrazar la innovación, la adaptación y la personalización para superar los desafíos actuales y mantener la competitividad empresarial.

Palabras clave: Competitividad, Reclutamiento, Innovación, Desarrollo, Adaptabilidad.

INTRODUCCION

En el entorno empresarial contemporáneo, la gestión integral del talento humano ha adquirido una importancia sin precedentes, posicionándose como un factor determinante para la competitividad y el éxito sostenible de las organizaciones. En un mundo caracterizado por la globalización, la rápida evolución tecnológica y la creciente complejidad de las habilidades requeridas, la capacidad de atraer, seleccionar y desarrollar adecuadamente a los colaboradores se ha convertido en un desafío estratégico y crucial.

Este artículo de revisión bibliográfica se sumerge en el tema de la Gestión Integral del Talento Humano para la Competitividad, explorando sus tres elementos fundamentales, el reclutamiento, la selección y el desarrollo de talento. La gestión eficiente de estos procesos se erige como un componente esencial para enfrentar los retos actuales y futuros, donde la innovación y la adaptabilidad son imperativos para la supervivencia y el crecimiento empresarial.

El reclutamiento, como punto de contacto inicial entre la organización y los posibles candidatos, se presenta como un elemento estratégico en la identificación de individuos con habilidades y competencias alineadas con los objetivos y valores corporativos. No obstante, la creciente complejidad de las habilidades requeridas y la competencia en el mercado laboral plantean desafíos que requieren una revisión detallada de las estrategias empleadas (Codina, 2020).

La fase de selección, por su parte, demanda un enfoque meticuloso para elegir a aquellos que mejor se ajusten a las necesidades específicas del puesto y contribuyan al fortalecimiento del equipo. Las metodologías tradicionales pueden resultar insuficientes en un entorno empresarial dinámico, y la presencia de sesgos inconscientes puede afectar la diversidad en los equipos, impactando la capacidad de innovación y adaptación (Gómez, Balkin & Cardy, 2019). El desarrollo del talento, componente esencial para la retención y el crecimiento continuo, requiere una atención especial en la creación de un entorno propicio para el aprendizaje y el desarrollo de habilidades. La falta de programas efectivos puede llevar a la pérdida de empleados valiosos, afectando la capacidad de la organización para adaptarse a los cambios del mercado.

En este contexto, la revisión bibliográfica se adentra en las mejores prácticas en cada fase de la gestión integral del talento humano, considerando tendencias emergentes, herramientas tecnológicas y estrategias innovadoras. Además, se contextualiza la investigación en el marco de antecedentes

internacionales y latinoamericanos, aportando una perspectiva global y regional que enriquece el análisis (Hernández, Ortiz & Díaz, 2022).

Este artículo se justifica por la necesidad apremiante de comprender, abordar y superar los desafíos en la gestión del talento humano para fortalecer la competitividad organizacional. La revisión bibliográfica propuesta busca no solo identificar los problemas inherentes a las fases críticas, sino también proponer soluciones prácticas y estratégicas. A través de este análisis exhaustivo, se pretende contribuir al desarrollo de estrategias efectivas que permitan a las organizaciones maximizar su capital humano y mantenerse a la vanguardia en un entorno empresarial en constante cambio.

METODOLOGIA

Este estudio de revisión bibliográfica adopta un paradigma cualitativo, centrándose en la exploración crítica y el análisis sistemático de fuentes primarias y secundarias relacionadas con la gestión integral del talento humano, con un enfoque específico en las fases de reclutamiento, selección y desarrollo. Este paradigma cualitativo se selecciona debido a la naturaleza exploratoria y descriptiva de la investigación, que busca comprender en profundidad las prácticas y tendencias en la gestión del talento humano (Carrasco, 2009).

El alcance de la investigación abarca tanto el ámbito internacional como regional, con el objetivo de contextualizar las dinámicas de gestión del talento humano en diversos entornos y culturas empresariales. Se busca no solo identificar las mejores prácticas a nivel global, sino también comprender las experiencias y desafíos específicos que enfrentan las organizaciones en el contexto latinoamericano.

El enfoque de la investigación es eminentemente cualitativo, destacando la importancia de obtener una comprensión profunda y contextualizada de la gestión del talento humano. Se realizará una revisión crítica y exhaustiva de la literatura existente, abordando temas clave como estrategias de reclutamiento, métodos de selección, programas de desarrollo del talento y tendencias emergentes en el ámbito de recursos humanos (Gómez-Luna et al., 2014).

El diseño de la investigación implica un análisis estructurado y sistemático de la literatura seleccionada. Se utilizarán criterios de inclusión y exclusión para seleccionar fuentes pertinentes y relevantes para los objetivos específicos de la investigación. La búsqueda de información se llevará a cabo en bases de datos académicas, bibliotecas virtuales y repositorios especializados, utilizando términos clave relacionados con la gestión del talento humano (Jara, Asmat, Alberca & Medina, 2018). La recopilación de datos se basará en la revisión crítica y analítica de artículos científicos, informes especializados y libros que abordan aspectos específicos de la gestión del talento humano. Se prestará especial atención a la validez y confiabilidad de los estudios revisados, evaluando la metodología utilizada y la calidad de los resultados presentados.

Los participantes en este estudio son los autores de las fuentes revisadas, que representan una diversidad de perspectivas, enfoques y experiencias en la gestión del talento humano. La inclusión de estudios internacionales y regionales permitirá obtener una visión completa y enriquecedora de las prácticas actuales y emergentes en el ámbito de recursos humanos.

Los instrumentos utilizados para recopilar la información incluyen la revisión crítica y la extracción de datos relevantes de la literatura revisada. Se utilizarán técnicas de síntesis y análisis comparativo para identificar patrones, tendencias y mejores prácticas en la gestión integral del talento humano.

Finalmente, esta investigación adopta un enfoque cualitativo de revisión bibliográfica con un alcance amplio a nivel internacional y regional. El diseño implica un análisis sistemático y estructurado de la literatura existente, utilizando criterios de inclusión y exclusión. Los participantes son los autores de las fuentes revisadas, y los instrumentos incluyen la revisión crítica y la extracción de datos clave de la literatura existente. Se utilizarán técnicas de síntesis y análisis comparativo para obtener una comprensión profunda de las prácticas y tendencias en la gestión integral del talento humano.

Figura 1

Descripción de la metodología

Aspecto de la Metodología	Descripción
Paradigma	Cualitativo
Enfoque	Exploratorio y descriptivo
Alcance	Internacional y regional
Objetivo	Contextualizar dinámicas de gestión del talento humano
Temas Clave	Reclutamiento, selección, desarrollo, tendencias en RH
Diseño de Investigación	Análisis estructurado y sistemático de la literatura
Criterios de Selección	Inclusión y exclusión de fuentes pertinentes
Fuentes de Información	Bases de datos académicas, bibliotecas virtuales, repositorios
Evaluación de Estudios	Validez y confiabilidad de los estudios revisados
Participantes	Autores de fuentes revisadas (diversidad de perspectivas)
Instrumentos	Revisión crítica, extracción de datos, síntesis y análisis
Alcance de la Investigación	Amplio a nivel internacional y regional

RESULTADOS

Reclutamiento

El reclutamiento se presenta como la primera interacción entre una organización y posibles candidatos, desempeñando un papel estratégico en la identificación y atracción de individuos con habilidades y competencias que se alinean con los objetivos y valores de la empresa. En el actual panorama

empresarial, caracterizado por la globalización y la revolución tecnológica, las estrategias de reclutamiento son fundamentales para el éxito a largo plazo de las organizaciones. En este contexto, exploramos las estrategias actuales y los desafíos inherentes en la atracción de talento calificado (Mullo, 2020).

Las estrategias contemporáneas de reclutamiento van más allá de los métodos tradicionales. Si bien la publicación de ofertas de trabajo sigue siendo común, las organizaciones están adoptando enfoques más proactivos, como el reclutamiento en redes sociales, la participación en eventos de reclutamiento virtual y la utilización de plataformas especializadas. La presencia digital se ha vuelto crucial, con muchas empresas buscando establecer una marca empleadora sólida para atraer a profesionales que compartan sus valores y objetivos.

El uso de tecnologías avanzadas también ha transformado el reclutamiento. La inteligencia artificial (IA) y el análisis de datos permiten la identificación rápida de candidatos adecuados, la evaluación automatizada de currículums y la personalización de mensajes de reclutamiento. Las entrevistas virtuales y las pruebas en línea se han vuelto comunes, agilizando el proceso y permitiendo una evaluación más rápida de las habilidades técnicas y blandas de los candidatos (Gumucio, 2010).

No obstante, estos avances tecnológicos también han dado lugar a desafíos significativos. La competencia por el talento calificado ha aumentado considerablemente, lo que hace que la identificación y atracción de profesionales adecuados sea más compleja. Las expectativas cambiantes de los profesionales, especialmente de las nuevas generaciones, han llevado a la necesidad de estrategias más personalizadas y experiencias de reclutamiento que vayan más allá de la oferta salarial (Agudelo-Orrego, 2019b).

La globalización ha ampliado el alcance del reclutamiento, pero también ha intensificado la competencia a nivel internacional. Las organizaciones deben considerar no solo las habilidades técnicas sino también las habilidades interculturales y la capacidad de adaptación a entornos de trabajo diversos (Martí-Noguera, 2020). La pandemia por COVID-19 ha acelerado la adopción del trabajo remoto, lo que significa que las estrategias de reclutamiento deben adaptarse para evaluar la idoneidad de los candidatos para este nuevo paradigma laboral (Paredes et al., 2019).

A su vez, el procedimiento indicado según Olga Lidia Martínez Reinoso, Tania Vargas Fernández para la gestión del proceso de reclutamiento y selección del personal en función del desarrollo local consta de cuatro etapas generales. En la primera etapa de planificación, el objetivo es analizar las demandas y ofertas de los puestos, estableciendo una lista detallada de tareas, condiciones laborales y responsabilidades (Sánchez, 2020). Se realiza una sensibilización y preparación del personal encargado del proceso, brindándoles conocimientos sobre la estructura organizativa, la dirección estratégica, las políticas de recursos humanos y la gestión de proyectos de desarrollo local. Además, se considera la importancia del perfil de cargo, definiendo indicadores y parámetros basados en competencias extraídas del perfil.

En la segunda etapa, denominada "Reclutamiento y preselección", se busca captar aspirantes mediante un proceso de reclutamiento que se apoya en la existencia de un perfil claro y actualizado. Se procede con la preselección de candidatos que cumplen con el perfil requerido, evaluando sus currículums y características iniciales. La transparencia y la equidad son principios fundamentales durante esta etapa.

La tercera etapa, "Evaluación de competencias", se centra en la aplicación de pruebas y entrevistas que permitan evaluar las competencias necesarias para el desarrollo local. Se utilizan métodos como la

entrevista con los aspirantes y la aplicación de pruebas específicas. La objetividad y la consistencia en la evaluación son esenciales para garantizar un proceso justo y efectivo. Por último, la cuarta etapa, "Selección final y contratación", implica la elección de los candidatos más idóneos en función del perfil y las competencias requeridas. Se formalizan los contratos de trabajo y se procede a la integración laboral de los seleccionados en la fábrica de conservas "La Época". Este procedimiento se orienta a garantizar la calidad del personal seleccionado y su alineación con los objetivos de desarrollo local de la organización (Reinoso & Fernández, 2019b).

El reclutamiento efectivo se ha convertido en un desafío estratégico y multidimensional. Las estrategias actuales deben incorporar enfoques tecnológicos, tener en cuenta la competencia global y satisfacer las expectativas cambiantes de los profesionales (Reyes, Gómez & Ramos, 2021). A medida que las organizaciones buscan construir equipos diversos y altamente capacitados, el reclutamiento emerge como un campo en constante evolución que requiere adaptabilidad y creatividad para atraer y retener el talento calificado necesario para el éxito sostenible en el entorno empresarial actual.

Analizando la información recopilada en este apartado, el reclutamiento efectivo se ha convertido en un aspecto crucial y multidimensional en el ámbito empresarial contemporáneo, la transformación digital y la globalización han redefinido las estrategias de reclutamiento, exigiendo a las organizaciones adaptarse a un entorno competitivo y en constante evolución, es evidente que las prácticas tradicionales ya no son suficientes para atraer y retener el talento calificado necesario para el éxito a largo plazo.

En este sentido, el enfoque proactivo hacia el reclutamiento, adoptando estrategias innovadoras como el reclutamiento en redes sociales, la participación en eventos virtuales y el uso de tecnologías avanzadas como la inteligencia artificial y el análisis de datos, se vuelve imperativo, estas herramientas no solo agilizan el proceso de selección, sino que también permiten una evaluación más precisa de las habilidades y competencias de los candidatos.

Sin embargo, no se puede pasar por alto que estos avances tecnológicos también presentan desafíos, como la intensificación de la competencia por el talento, la necesidad de estrategias más personalizadas y la adaptación a un entorno laboral cada vez más remoto debido a la pandemia por COVID-19, el procedimiento propuesto por Martínez Reinoso y Vargas Fernández para la gestión del proceso de reclutamiento y selección del personal, enfocado en el desarrollo local, destaca la importancia de una planificación exhaustiva, la transparencia y la equidad en todas las etapas del proceso, este enfoque refleja la necesidad de considerar no solo las habilidades técnicas, sino también las competencias interculturales y la capacidad de adaptación a diferentes entornos de trabajo, aspectos cruciales en un contexto globalizado.

Finalmente, el reclutamiento efectivo es fundamental para el éxito a largo plazo de las organizaciones en un entorno empresarial dinámico y competitivo, requiere un enfoque holístico que combine estrategias innovadoras con prácticas sólidas de gestión del talento humano, con el fin de atraer, seleccionar y retener a profesionales altamente calificados que contribuyan al crecimiento y desarrollo de la organización.

Figura 2

Proceso de selección de personal



Nota: Imagen tomada de Erazo, S. C. R., & Castro, A. A. (2012). Herramientas TIC como apoyo a la gestión del talento humano. Cuadernos de Administración, 27(46), 141-154. <https://doi.org/10.25100/cdea.v27i46.88>

Metodologías Innovadoras y Desafíos en la Evaluación de Candidatos.

La fase de selección en la gestión integral del talento humano constituye un proceso crucial para las organizaciones, ya que implica la elección meticulosa de individuos que no solo poseen las habilidades técnicas necesarias, sino que también se alinean con la cultura y objetivos de la empresa. En la actualidad empresarial, caracterizada por la rápida evolución de las demandas del mercado y la tecnología, la selección efectiva de candidatos se ha convertido en un desafío que requiere innovación y adaptabilidad.

Las metodologías tradicionales de selección, como las entrevistas estructuradas y las pruebas escritas, han evolucionado para abordar la complejidad de las habilidades y competencias requeridas en el mundo laboral actual. Sin embargo, las organizaciones están adoptando cada vez más enfoques innovadores para evaluar a los candidatos de manera más precisa y eficiente (Diseño de un Procedimiento Para el Reclutamiento y Selección Online de Candidatos, 2023).

Una de las tendencias emergentes es la utilización de la inteligencia artificial y el aprendizaje automático en los procesos de selección. Estas tecnologías permiten analizar grandes conjuntos de datos para identificar patrones en las habilidades, experiencias y comportamientos de los candidatos (Espinoza & Montalvo, 2021). Los algoritmos pueden preseleccionar candidatos de manera objetiva, reduciendo la influencia de sesgos inconscientes y optimizando el tiempo dedicado a la selección manual.

Otra metodología innovadora es la gamificación en el proceso de selección. Al incorporar elementos de juegos y simulaciones, las organizaciones pueden evaluar las habilidades de resolución de problemas, la toma de decisiones y la adaptabilidad de los candidatos en un entorno más dinámico. Esta técnica no solo proporciona una evaluación más completa de las habilidades prácticas, sino que también mejora la experiencia del candidato, lo que puede tener un impacto positivo en la percepción de la marca empleadora (Castillo Duarte, 2018).

No obstante, estas innovaciones también enfrentan desafíos significativos. La ética en el uso de la inteligencia artificial en la selección se ha vuelto una preocupación importante, ya que la opacidad de los algoritmos puede generar sesgos y discriminación. Además, la gamificación debe implementarse cuidadosamente para garantizar que las evaluaciones sean relevantes y justas, evitando crear un proceso que pueda percibirse como trivial o injusto (Carrillo David, 2020).

La rápida evolución de las habilidades requeridas en el mercado laboral también plantea desafíos para las metodologías de selección. Las organizaciones deben adaptar constantemente sus enfoques para evaluar las habilidades técnicas y blandas más relevantes en un entorno empresarial que abraza la digitalización, la colaboración remota y la resolución creativa de problemas (Iglesias Gutiérrez & Sánchez Barahona, 2022).

La selección efectiva de candidatos implica la adopción de metodologías innovadoras que respondan a la complejidad de las habilidades requeridas en la actualidad. Aunque las tecnologías como la inteligencia artificial y la gamificación ofrecen oportunidades emocionantes, su implementación debe ser cuidadosa y ética. En un entorno empresarial dinámico, la adaptabilidad y la evolución constante de las metodologías de selección son esenciales para construir equipos sólidos y adaptativos que impulsen el éxito sostenible de las organizaciones (Taruchaín-Pozo & Revelo-Oña, 2023).

Figura 3
Metodología de selección.

Metodología de Selección	Descripción
Métodos Tradicionales	Entrevistas estructuradas y pruebas escritas han evolucionado para abordar la complejidad de habilidades requeridas.
Inteligencia Artificial	Uso de IA y aprendizaje automático para analizar grandes conjuntos de datos, identificar patrones y preseleccionar candidatos de manera objetiva, reduciendo sesgos.
Gamificación	Incorporación de elementos de juegos y simulaciones en el proceso de selección para evaluar habilidades prácticas y mejorar la experiencia del candidato.
Tendencias Emergentes	Rápida evolución de habilidades en el mercado laboral exige adaptabilidad constante en las metodologías de selección.
Desafíos	Ética en el uso de IA para evitar sesgos y discriminación, implementación cuidadosa de la gamificación para relevancia y justicia, adaptación a la evolución rápida de habilidades.
Impacto Positivo	Mejora de la eficiencia en la evaluación, reducción de sesgos, mejora de la experiencia del candidato y construcción de equipos sólidos y adaptativos para el éxito sostenible.

La evolución de las metodologías de selección en la gestión del talento humano es un reflejo del dinamismo y la complejidad del mercado laboral contemporáneo. Si bien las innovaciones tecnológicas, como la inteligencia artificial y la gamificación, ofrecen oportunidades emocionantes para mejorar la eficiencia y la precisión en los procesos de selección, también plantean importantes consideraciones éticas y prácticas que no deben pasarse por alto.

Desde mi perspectiva, creo que la implementación de tecnologías como la inteligencia artificial en la selección de personal debe ser cuidadosamente considerada y regulada para evitar posibles sesgos y discriminación, es fundamental garantizar la transparencia y la equidad en el uso de algoritmos, así como abordar de manera proactiva cualquier sesgo inherente en los conjuntos de datos utilizados para entrenar estos sistemas.

Por otro lado, la gamificación en el proceso de selección puede ser una herramienta valiosa para evaluar habilidades prácticas y competencias blandas en un entorno más dinámico y realista, sin embargo, su implementación debe ser cuidadosamente diseñada para garantizar que las evaluaciones sean relevantes y justas, y que la experiencia del candidato sea positiva y significativa, además, es crucial reconocer que la evolución constante del mercado laboral y las demandas cambiantes de las organizaciones requieren una adaptabilidad continua en las metodologías de selección, las habilidades técnicas y blandas más relevantes pueden variar con el tiempo, y las organizaciones deben estar preparadas para ajustar sus enfoques de selección en consecuencia.

Si bien las innovaciones en las metodologías de selección ofrecen oportunidades emocionantes para mejorar la eficiencia y la precisión, es fundamental abordar de manera proactiva las consideraciones éticas y prácticas asociadas con su implementación, la adaptabilidad y la evolución constante son esenciales para garantizar que las organizaciones puedan construir equipos sólidos y adaptativos que impulsen el éxito sostenible en el cambiante panorama empresarial actual.

Desarrollo del Talento: Programas, Retención y Adaptación al Cambio.

La gestión integral del talento humano no se limita al reclutamiento y la selección; el desarrollo continuo de los empleados es un componente crucial para garantizar la retención y el crecimiento sostenible de las organizaciones. El tercer punto de enfoque, el desarrollo del talento, aborda la implementación de programas efectivos, la retención de empleados talentosos y la adaptación al cambio en un entorno empresarial dinámico (Taruchaín-Pozo & Revelo-Oña, 2023).

Los programas de desarrollo del talento abarcan una variedad de iniciativas diseñadas para mejorar las habilidades, conocimientos y competencias de los empleados. Desde programas de formación técnica hasta oportunidades de mentoría y coaching, las organizaciones buscan proporcionar a su personal las herramientas necesarias para alcanzar su máximo potencial. La personalización de estos programas, teniendo en cuenta las metas individuales y las necesidades de desarrollo, se ha vuelto esencial para garantizar su efectividad (Deloitte, 2020).

La retención de empleados talentosos está intrínsecamente vinculada al desarrollo del talento. Los profesionales que perciben oportunidades de crecimiento y aprendizaje continuo son más propensos a comprometerse a largo plazo con una organización. La implementación de programas de desarrollo bien estructurados no solo mejora las habilidades de los empleados, sino que también contribuye a la construcción de una cultura organizacional que valora el crecimiento profesional y personal (Mero et al., 2020).

Sin embargo, la falta de programas de desarrollo personalizados y efectivos puede conducir a la pérdida de empleados valiosos. En un mercado laboral altamente competitivo, donde la movilidad laboral es común, las organizaciones deben esforzarse por ofrecer oportunidades significativas de desarrollo para retener el talento y mantener una ventaja competitiva. La adaptabilidad de los programas a las cambiantes expectativas y aspiraciones de los empleados es esencial para su éxito a largo plazo (Matute-Pinos & Bojorque, 2021).

La gestión del talento también debe considerar la adaptación al cambio en un entorno empresarial caracterizado por la rápida evolución tecnológica, la globalización y las crisis imprevistas como la pandemia por COVID-19. Los programas de desarrollo deben incluir la adquisición de habilidades relevantes para el futuro, como la adaptabilidad, la inteligencia emocional y la resolución creativa de problemas. Además, la implementación de tecnologías emergentes, como la realidad virtual para la formación, puede ser crucial para mantener la efectividad de los programas de desarrollo en un mundo cada vez más digitalizado (Ahumada, 2019).

La pandemia ha acelerado la adopción del teletrabajo y ha destacado la importancia de la formación virtual y el aprendizaje en línea (Castro, Luna & Erazo, 2020). La gestión del talento debe adaptarse para ofrecer programas de desarrollo accesibles y efectivos en entornos virtuales, asegurando que los empleados continúen adquiriendo habilidades relevantes y manteniendo altos niveles de compromiso, incluso en circunstancias cambiantes.

El desarrollo del talento es un componente esencial de la gestión integral del talento humano. La implementación de programas efectivos, la retención de empleados a través de oportunidades de crecimiento y la adaptación al cambio son factores críticos para el éxito continuo de las organizaciones en un entorno empresarial dinámico y competitivo. La inversión en el desarrollo del talento no solo fortalece la capacidad individual de los empleados, sino que también contribuye al fortalecimiento general de la organización (Buenas Prácticas de la Gestión del Talento Humano: Clave de Éxito Para el Desempeño de los Colaboradores, 2023).

Retos y Soluciones en la Gestión Integral del Talento Humano: Implicaciones para la Competitividad Empresarial

La gestión integral del talento humano, al abordar el reclutamiento, la selección y el desarrollo de manera holística, se enfrenta a una serie de retos en el entorno empresarial contemporáneo. Estos desafíos, a su vez, presentan oportunidades para la implementación de soluciones innovadoras que fortalezcan la competitividad de las organizaciones. Analizaremos a continuación algunos de los principales retos y las posibles estrategias para abordarlos (Ancassi, 2019).

Uno de los retos más destacados en el reclutamiento es la creciente competencia por el talento calificado. En un mercado laboral globalizado, las empresas deben destacar entre la multitud para atraer a los profesionales más capacitados (Castro & Delgado, 2020). Estrategias como la construcción de una fuerte marca empleadora, la participación activa en redes sociales y la personalización de las experiencias de reclutamiento pueden marcar la diferencia. Además, la colaboración con instituciones educativas y la búsqueda proactiva de talento pueden ampliar el alcance de las empresas y generar un flujo constante de candidatos cualificados (Cruz Martínez, 2020).

En la fase de selección, la necesidad de evaluar habilidades blandas y adaptabilidad representa un desafío significativo. La incorporación de tecnologías como la inteligencia artificial puede facilitar la identificación de competencias específicas, mientras que las entrevistas estructuradas y las pruebas prácticas pueden proporcionar una visión más completa del ajuste del candidato con la cultura organizacional. Es crucial abordar los sesgos en los algoritmos de inteligencia artificial, garantizando la objetividad y la equidad en el proceso de selección (Charry Vargas, 2020).

El desarrollo del talento enfrenta desafíos relacionados con la personalización y la adaptabilidad de los programas. Las organizaciones deben reconocer las necesidades individuales de los empleados y ofrecer programas de desarrollo flexibles y personalizados. Además, la implementación de tecnologías

emergentes, como la realidad virtual y la inteligencia artificial en la formación, puede mejorar la efectividad de los programas y garantizar su relevancia en un entorno empresarial en constante cambio (Carrión & Estela, 2023).

La retención de empleados talentosos se ve afectada por la falta de oportunidades de crecimiento y desarrollo. Las organizaciones deben invertir en la creación de una cultura de aprendizaje continuo y ofrecer trayectorias de desarrollo claras. La inclusión de programas de mentoría y coaching puede fortalecer aún más el compromiso de los empleados y fomentar un ambiente de colaboración y crecimiento mutuo (Arzate, 2018).

La adaptación al cambio se ha vuelto esencial, especialmente a raíz de eventos imprevistos como la pandemia por COVID-19. La implementación de tecnologías para facilitar el trabajo remoto y la formación virtual se ha convertido en una prioridad. Las organizaciones deben estar preparadas para ajustar rápidamente sus estrategias y programas de gestión del talento en respuesta a las fluctuaciones del mercado y las condiciones externas (Ramírez-Díaz, 2020).

Considero que uno de los mayores retos radica en la creciente competencia por el talento calificado. En un mercado laboral cada vez más globalizado y dinámico, las empresas deben esforzarse por diferenciarse y atraer a los mejores profesionales. En este sentido, la construcción de una marca empleadora sólida y la adopción de estrategias proactivas de reclutamiento son cruciales para destacar entre la multitud y asegurar un flujo constante de talento cualificado.

Asimismo, la evaluación de habilidades blandas y adaptabilidad durante el proceso de selección representa otro desafío importante. Es fundamental adoptar enfoques innovadores, como la inteligencia artificial, para identificar de manera objetiva y equitativa las competencias específicas necesarias para cada puesto. Sin embargo, es crucial abordar los posibles sesgos en los algoritmos y garantizar la transparencia y la imparcialidad en todo el proceso de selección.

En cuanto al desarrollo del talento, la personalización y la adaptabilidad de los programas son aspectos clave a considerar. Las organizaciones deben reconocer las necesidades individuales de sus empleados y ofrecer programas de formación flexibles y personalizados que fomenten el crecimiento profesional y la adquisición de nuevas habilidades. La integración de tecnologías emergentes, como la realidad virtual y la inteligencia artificial, puede potenciar aún más la efectividad de estos programas y garantizar su relevancia en un entorno empresarial en constante evolución.

Tendencias e Innovaciones en la Gestión del Talento Humano: Adaptándose a un Mundo Empresarial Dinámico.

En el escenario empresarial actual, la gestión del talento humano se ve profundamente influenciada por las tendencias emergentes y las innovaciones que buscan adaptarse a las demandas cambiantes del entorno laboral. Es crucial para las organizaciones estar al tanto de estas tendencias para mantener su competitividad y atraer y retener al mejor talento disponible (Moncada Díaz & De la Hoz Obregón, 2023).

Una de las tendencias más prominentes en la gestión del talento es el uso creciente de tecnologías disruptivas. La inteligencia artificial (IA) y el aprendizaje automático están revolucionando los procesos de reclutamiento y selección al permitir una evaluación más rápida y precisa de los candidatos (Lauracio & Lauracio, 2020). Los algoritmos de IA pueden analizar grandes conjuntos de datos para identificar patrones en las habilidades, experiencias y comportamientos de los candidatos, mejorando la toma de decisiones en la selección de personal. Además, la automatización de tareas rutinarias en recursos

humanos permite liberar tiempo para actividades más estratégicas y centradas en el talento (CEUPE Magazine, 2022).

Los modelos flexibles de trabajo también están ganando terreno como una tendencia significativa en la gestión del talento. La pandemia por COVID-19 aceleró la adopción del trabajo remoto, llevando a las organizaciones a replantearse sus enfoques tradicionales. Ahora, se observa un aumento en los modelos de trabajo híbridos, donde los empleados tienen la flexibilidad de trabajar tanto en la oficina como de forma remota (Espinoza, Loáisiga & Sánchez, 2019). Esta flexibilidad no solo brinda a los empleados un mejor equilibrio entre vida laboral y personal, sino que también amplía el alcance de reclutamiento de las empresas al permitirles atraer talento independientemente de la ubicación geográfica (Yong, 2020).

Los enfoques personalizados de desarrollo son otra tendencia clave en la gestión del talento. Las organizaciones reconocen cada vez más la importancia de adaptar los programas de desarrollo a las necesidades y metas individuales de los empleados. Esto implica no solo la personalización de la formación en habilidades técnicas, sino también la atención a las habilidades blandas y al desarrollo del liderazgo. La implementación de plataformas de aprendizaje en línea y la disponibilidad de contenido personalizado facilitan este enfoque, permitiendo a los empleados asumir un papel más activo en su propio desarrollo (Franco & Oquendo, 2020).

Además de estas tendencias, las organizaciones están adoptando innovaciones para mantenerse competitivas en un entorno empresarial en constante cambio. El análisis predictivo y la analítica de datos están siendo utilizados para prever las necesidades futuras de talento y tomar decisiones estratégicas informadas. Las empresas también están invirtiendo en experiencias de empleado mejoradas, utilizando encuestas y retroalimentación continua para comprender y abordar las expectativas y necesidades de los empleados (Zayas Barreras, 2020).

La implementación de tecnologías de realidad virtual y aumentada en programas de formación es otra innovación que está ganando popularidad. Estas tecnologías ofrecen experiencias de aprendizaje inmersivas y prácticas, especialmente beneficiosas para la formación en habilidades técnicas y situacionales. Además, las plataformas de gestión del rendimiento evolucionan hacia enfoques más ágiles y continuos, alejándose de las evaluaciones anuales hacia retroalimentación constante y desarrollo continuo (Cortés Gómez & Peña Flórez, 2021).

Las tendencias emergentes y las innovaciones en la gestión del talento humano reflejan un compromiso continuo de las organizaciones con la adaptación y la mejora constante. La incorporación de tecnologías avanzadas, modelos de trabajo flexibles y enfoques personalizados de desarrollo no solo benefician a los empleados individualmente, sino que también posicionan a las organizaciones para enfrentar los desafíos futuros con resiliencia y eficacia (Hartman, 2021). La capacidad de adoptar y aprovechar estas tendencias será crucial para el éxito sostenible en la gestión del talento en el entorno empresarial en constante evolución.

Impacto de la Pandemia por COVID-19 en la Gestión del Talento Humano: Transformación, Teletrabajo y Adaptabilidad.

La pandemia por COVID-19 ha desencadenado una serie de transformaciones sin precedentes en todos los aspectos de la sociedad, y la gestión del talento humano no ha sido una excepción (Yunda, 2021). Las estrategias de gestión del talento se han visto profundamente afectadas, llevando a las organizaciones a

repensar y adaptar rápidamente sus enfoques para enfrentar los desafíos planteados por la crisis sanitaria global (Jiménez Castro & Rodríguez López, 2023).

Una de las áreas más impactadas ha sido el teletrabajo, que ha pasado de ser una opción a convertirse en una norma en muchos sectores. La imposición de restricciones de movimiento y la necesidad de garantizar la salud y seguridad de los empleados llevaron a un rápido cambio hacia el trabajo remoto (Joaquin, 2021). Las organizaciones tuvieron que implementar tecnologías colaborativas, garantizar la conectividad y repensar las políticas de trabajo para facilitar la productividad en entornos virtuales.

Este cambio hacia el teletrabajo ha tenido un impacto significativo en la gestión del talento. Las estrategias de reclutamiento ahora deben considerar la capacidad de los candidatos para trabajar de manera efectiva en entornos remotos. La selección de empleados se ha centrado en evaluar habilidades como la autogestión, la adaptabilidad a entornos virtuales y la capacidad de colaborar de manera efectiva a través de plataformas en línea.

Además, el aprendizaje virtual ha experimentado una aceleración drástica. La formación en línea y las plataformas de e-learning se han convertido en herramientas esenciales para el desarrollo del talento en un contexto donde las sesiones presenciales se volvieron inviables (Martínez & Vargas, 2019). Las organizaciones tuvieron que adaptar rápidamente sus programas de formación, aprovechando tecnologías como videoconferencias, plataformas de aprendizaje en línea y contenido digital interactivo.

La adaptabilidad organizacional se ha convertido en una competencia fundamental. Las empresas se han enfrentado a cambios rápidos en las demandas del mercado, interrupciones en la cadena de suministro y una necesidad urgente de innovación para sobrevivir (Reyes, Gómez & Ramos, 2021). La gestión del talento ha tenido que asegurar que los equipos sean flexibles, capaces de adaptarse a nuevas circunstancias y mantener altos niveles de rendimiento incluso en entornos inciertos.

La comunicación interna también ha experimentado transformaciones significativas. Con equipos dispersos y empleados trabajando desde diferentes ubicaciones, las organizaciones han tenido que mejorar sus estrategias de comunicación para mantener a los empleados informados, comprometidos y conectados. La transparencia en la comunicación sobre la situación de la empresa, las expectativas y las iniciativas de apoyo ha sido clave para mantener la moral y la cohesión del equipo (Erazo & Castro, 2012).

A pesar de los desafíos, la pandemia ha presentado oportunidades para la innovación en la gestión del talento. La adopción acelerada de tecnologías digitales ha permitido a las organizaciones ampliar su alcance en la búsqueda de talento, mejorar la eficiencia en los procesos de reclutamiento y ofrecer programas de formación más accesibles y flexibles.

La pandemia por COVID-19 ha tenido un impacto profundo en la gestión del talento humano. Desde el cambio hacia el teletrabajo y el aprendizaje virtual hasta la necesidad crítica de adaptabilidad organizacional, las estrategias de gestión del talento se han visto desafiadas y transformadas. La capacidad de las organizaciones para abrazar la innovación, fomentar la resiliencia y ajustar sus enfoques a las nuevas realidades ha demostrado ser esencial para sobrevivir y prosperar en este entorno empresarial en constante cambio (Sardi & Troilo, 2020).

CONCLUSIONES

El reclutamiento en la actualidad se ha convertido en un proceso estratégico y multidimensional que enfrenta desafíos y oportunidades en el contexto empresarial moderno. La globalización y la revolución

tecnológica han transformado las estrategias tradicionales de reclutamiento, llevando a las organizaciones a adoptar enfoques más proactivos y tecnológicos. La presencia digital y el uso de inteligencia artificial han agilizado el proceso de identificación y atracción de talento, pero también han introducido desafíos, como la intensificación de la competencia y la necesidad de estrategias personalizadas. Además, las expectativas cambiantes de los profesionales, la competencia a nivel internacional y la adopción del trabajo remoto debido a la pandemia han influido en la manera en que las organizaciones abordan el reclutamiento. Se destaca la importancia de evaluar no solo las habilidades técnicas, sino también las habilidades interculturales y la capacidad de adaptación a entornos de trabajo diversos.

El procedimiento propuesto por Olga Lidia Martínez Reinoso y Tania Vargas Fernández para la gestión del proceso de reclutamiento y selección del personal en función del desarrollo local destaca la planificación detallada, la transparencia y equidad en el reclutamiento, la evaluación objetiva de competencias y la selección final basada en el perfil requerido.

La evolución del proceso de selección en la gestión integral del talento humano refleja la necesidad de adaptarse a las demandas cambiantes del mercado y la tecnología. Las metodologías tradicionales han dado paso a enfoques innovadores, como el uso de inteligencia artificial y gamificación, que buscan una evaluación más precisa y eficiente de los candidatos en un entorno laboral dinámico.

La inteligencia artificial ofrece la capacidad de analizar grandes conjuntos de datos para identificar patrones, reduciendo sesgos y optimizando el tiempo de selección. La gamificación, por otro lado, proporciona una evaluación más completa de habilidades prácticas, al tiempo que mejora la experiencia del candidato y refuerza la percepción positiva de la marca empleadora.

Sin embargo, estas innovaciones no están exentas de desafíos éticos y prácticos. La transparencia y la equidad en el uso de la inteligencia artificial son fundamentales para evitar sesgos y discriminación, mientras que la gamificación debe implementarse cuidadosamente para garantizar evaluaciones justas y relevantes.

Además, la rápida evolución de las habilidades requeridas en el mercado laboral presenta un desafío constante para las metodologías de selección. La adaptabilidad y la evolución constante son esenciales para evaluar las habilidades técnicas y blandas más relevantes en un entorno empresarial caracterizado por la digitalización, la colaboración remota y la creatividad en la resolución de problemas.

El desarrollo del talento emerge como un pilar fundamental en la gestión integral del talento humano, abordando la necesidad constante de mejorar habilidades, fomentar el crecimiento profesional y adaptarse a un entorno empresarial en evolución. Los programas de desarrollo, que van desde formación técnica hasta mentorías y coaching, son esenciales para capacitar a los empleados y potenciar su máximo potencial.

La retención de talento está estrechamente ligada al desarrollo continuo. Las organizaciones que ofrecen oportunidades de crecimiento y aprendizaje son más propensas a retener a profesionales comprometidos a largo plazo. Sin embargo, la personalización y la adaptabilidad de estos programas son cruciales para garantizar su efectividad y satisfacer las cambiantes expectativas y aspiraciones de los empleados en un mercado laboral competitivo.

La gestión del talento también debe abordar la adaptación al cambio, reconociendo las transformaciones tecnológicas, la globalización y crisis inesperadas como la pandemia. La inclusión de habilidades

relevantes para el futuro, así como la adopción de tecnologías emergentes en la formación, se vuelven importantes para mantener la efectividad de los programas de desarrollo.

La pandemia ha subrayado la necesidad de adaptar los programas de desarrollo al entorno virtual, destacando la importancia de la formación virtual y el aprendizaje en línea. La gestión del talento debe evolucionar para proporcionar programas accesibles y efectivos, asegurando que los empleados adquieran habilidades pertinentes y mantengan altos niveles de compromiso incluso en circunstancias cambiantes.

La gestión integral del talento humano enfrenta desafíos significativos en el actual entorno empresarial, desde la competencia por talento calificado hasta la necesidad de evaluar habilidades blandas y adaptabilidad. Sin embargo, estos desafíos también brindan oportunidades para implementar soluciones innovadoras que fortalezcan la competitividad de las organizaciones. La construcción de una fuerte marca empleadora, la integración de tecnologías como la inteligencia artificial y la adaptación de programas de desarrollo a través de la realidad virtual son estrategias clave para superar estos retos. La retención de talento también se logra mediante una cultura de aprendizaje continuo y oportunidades claras de desarrollo. En última instancia, la capacidad de adaptación rápida a cambios inesperados, como la pandemia, es esencial para asegurar el éxito continuo de la gestión integral del talento y la competitividad empresarial.

Las tendencias e innovaciones en la gestión del talento humano están transformando radicalmente el panorama empresarial actual. La incorporación de tecnologías disruptivas como la inteligencia artificial, la flexibilidad en los modelos de trabajo y el enfoque personalizado en el desarrollo de habilidades reflejan la adaptación constante de las organizaciones a un entorno laboral dinámico. Estas tendencias no solo mejoran la eficiencia en los procesos de reclutamiento y selección, sino que también promueven un equilibrio más armonioso entre la vida laboral y personal. La capacidad de las empresas para abrazar y aprovechar estas innovaciones no solo beneficia a los empleados individualmente, sino que también les brinda una ventaja competitiva sostenible en el competitivo mercado actual.

La pandemia por COVID-19 ha actuado como un catalizador para una profunda transformación en la gestión del talento humano. El rápido cambio hacia el teletrabajo y el aprendizaje virtual ha redefinido las dinámicas laborales y las estrategias de desarrollo del personal. La adaptabilidad organizacional se ha vuelto crucial, exigiendo a las empresas la capacidad de ajustarse a circunstancias cambiantes de manera ágil. Aunque la crisis ha presentado desafíos significativos, también ha proporcionado oportunidades para la innovación y la mejora en las estrategias de gestión del talento. En este nuevo paradigma, la resiliencia, la flexibilidad y la capacidad de adaptación se han vuelto imperativas para la supervivencia y el éxito sostenible en el entorno empresarial actual.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Agudelo-Orrego, B. E. (2019b). 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>
2. Ahumada, R. (2019). Selección de personal y el desarrollo organizacional de la oficina general de gestión de recursos humanos del ministerio de agricultura y riego en el año 2016. Lima, Perú: Universidad Inca Garcilaso de la Vega. [https:// bit.ly/3xmAZXf](https://bit.ly/3xmAZXf)

3. Ancassi, R. (2019). Procesos de selección de personal y su incidencia en el desempeño laboral en la municipalidad distrital de Macari, Periodo 2017. Trabajo de grado, Universidad Nacional del Altiplano, Puno, Perú. <https://bit.ly/3KGMigG>
4. Arzate, A. (17 de Julio de 2018). 5 pasos del proceso de selección de personal efectivo. <https://bit.ly/3O3imgV>
5. Buenas Prácticas de la Gestión del Talento Humano: Clave de Éxito para el Desempeño de los Colaboradores. (2023). Universidad Tecnológica ECOTEC, Samborondón, Ecuador. <https://doi.org/10.21855/librosecotec.105>
6. Carrasco, O. V. (2009). CÓMO ESCRIBIR ARTÍCULOS DE REVISIÓN. *Revista Médica la Paz*, 15(1), 63-69. http://www.scielo.org.bo/pdf/rmcmlp/v15n1/v15n1_a10.pdf
7. Carrillo David, G. E. (2020). Análisis teórico conceptual de los modelos de Gestión del Talento Humano en los procesos de Reclutamiento y selección 2008-2018. Tesis de maestría, Universidad EAN, Facultad de Administración, Finanzas y Ciencias Económicas.
8. Carrión, A. M. O., & Estela, A. H. E. (2023). Gestión de Talento Humano y Creatividad en Pequeñas y Medianas Empresas, provincia de Loja - Ecuador. *Novarua. Revista Universitaria de Administración*, 16(26), 42-62. <https://doi.org/10.20983/novarua.2023.26.3>
9. Castillo Duarte, J. A. (2018). Gestión de Recursos Humanos Reclutamiento en línea una herramienta de atracción de talento (Doctoral dissertation, Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua Unan Managua).
10. Castro, K., & Delgado, J. (2020). Gestión del talento humano en el desempeño laboral, proyecto especial Huallaga Central y Bajo Mayo 2020. *Ciencia Latina Revista Multidisciplinar*, 4(2), 1 - 20. <https://ciencialatina.org/index.php/cienciala/article/view/107/93>
11. Castro, K., Luna, K., & Erazo, J. (2020). Gestión de talento humano para la mejora laboral en el Banco Solidaridad. *TELOS*, 22(1), 184 - 204. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7200012>
12. CEUPE Magazine. (2022). Selección de personal: clave en el departamento de Recursos Humanos. de <https://bit.ly/3uDdhnC> Espinoza, W., Loáisiga, S., & Sánchez, K. (2019).
13. Charry Vargas, S. (2020). Selección de Personal. Monografía de especialización en Gerencia del Talento Humano, Fundación Universidad de América, Facultad de Educación Permanente y Avanzada.
14. Codina, L. (2020). Cómo hacer revisiones bibliográficas tradicionales o sistemáticas utilizando bases de datos académicas. *Revista ORL*, 11(2), 139. <https://doi.org/10.14201/orl.22977>
15. Cortés Gómez, J. P., & Peña Flórez, S. (2021). Diseño de un plan de formación y desarrollo de talento humano para Febor Entidad Cooperativa. Tesis de maestría, Universidad EAN, Facultad de Administración, Finanzas y Ciencias Económicas, Programa de Maestría en Administración de Empresas MBA, Bogotá, Colombia.

16. Cruz Martínez F. Reclutamiento y selección de personal en las organizaciones, 2020, <https://www.gestiopolis.com/reclutamiento-y-seleccion-de-personal-en-lasorganizaciones/>
17. Deloitte. (2020). Estudio de empresas y trabajadores en crisis Covid-19. Lima: Deloitte. <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/cl/Documents/povscovid19/cl-VF2-empresas-trabajadores-crisis-Covid-19.pdf>
18. Diseño de un procedimiento para el reclutamiento y selección online de candidatos. (2023). Universidad Tecnológica de la Habana, Cuba.
19. Erazo, S. C. R., & Castro, A. A. (2012). Herramientas TIC como apoyo a la gestión del talento humano. Cuadernos de Administracion, 27(46), 141-154. <https://doi.org/10.25100/cdea.v27i46.88>
20. Espinoza, K., & Montalvo, J. (2021). Gestión del talento humano y desempeño laboral del personal administrativo de la Zona Regional N° VIII - sede Huancayo en tiempos de COVID-19. [tesis de maestría, Universidad Continental], repositorio institucional Universidad Continental. https://repositorio.continental.edu.pe/bitstream/20.500.12394/10409/2/IV_PG_MRHGO_TE_Espinoza_Montalvo_2021.pdf
21. Franco, S., & Oquendo, L. (2020). Estrategias de reclutamiento, selección y motivación en el personal de producción y logística de la empresa Ice Man Service S.A.S. Trabajo de grado , Universidad Cooperativa de Colombia, Barrancabermeja, Colombia. <https://bit.ly/3virV2Y>
22. Gómez, L. R., Balkin, D. B., & Cardy, R. L. (2019). Gestión de recursos humanos. <http://190.57.147.202:90/xmlui/bitstream/handle/123456789/516/Gestion%20de%20Recursos%20Humanos.pdf?sequence=1>
23. Gómez-Luna, E., Fernando-Navas, D., Aponte-Mayor, G., & Betancourt-Buitrago, L. A. (2014). Literature review methodology for scientific and information management, through its structuring and systematization. Dyna-colombia, 81(184), 158. <https://doi.org/10.15446/dyna.v81n184.37066>
24. Gumucio, J. R. L. (2010). LA SELECCIÓN DE PERSONAL BASADA EN COMPETENCIAS y SU RELACIÓN CON LA EFICACIA ORGANIZACIONAL. PERSPECTIVAS, 26, 129-152. <https://www.redalyc.org/pdf/4259/425941230007.pdf>
25. Hartman, D. (20 de Noviembre de 2021). ¿Cuáles son las ventajas y desventajas de las entrevistas? de [https:// www.ehowenespanol.com/cuales-son-ventajas-y-desventajas-de-entrevistas-sobre_102629/](https://www.ehowenespanol.com/cuales-son-ventajas-y-desventajas-de-entrevistas-sobre_102629/)
26. Hernández, N., Ortiz, E. A., & Díaz, M. B. (2022). Salud mental del talento humano vinculado a la Universidad del Tolima en el marco de la pandemia del COVID-19. Revista Iberoamericana de Ciencia, Tecnología y Sociedad, 17(49). <http://ojs.revistacts.net/index.php/CTS/article/view/268>

27. Iglesias Gutiérrez, C., & Sánchez Barahona, L. (2022). Las TIC en los procesos de reclutamiento y selección de talento humano: un estudio sobre su impacto, avances y perspectivas. Tesis de pregrado, Administración de Empresas, CESA, Bogotá.
28. Jara, A., Asmat, N., Alberca, N., & Medina, J. (2018). Gestión del talento humano como factor de mejoramiento de la gestión pública y desempeño laboral. *Revista Venezolana de Gerencia*, 23(83), 740-760
29. Jiménez Castro, K. J., & Rodríguez López, G. F. (2023). Propuesta de Mejora del Área de Talento Humano en la Clínica San Juan Bautista Mediante la Aplicación de la Matriz Modelo de Modernización para la Gestión de Organizaciones (MMGO). Tesis de pregrado, Facultad de Ciencias y Tecnologías, Universidad Santo Tomas, Administración de Empresas.
30. Joaquin, M. (2021). Reclutamiento y selección de personal para fortalecer la gestión
31. estratégica para la empresa Blue Call -Ciudad Trujillo 2019. Trabajo de grado, Huamachuco, Perú. https://dspace.unitru.edu.pe/bitstream/handle/UNITRU/17293/joaquinbaca_tania.pdf?sequence=1&isAllowed=y
32. Lauracio C, Lauracio T. Síndrome de Burnout y desempeño laboral en el personal de
33. salud. *Rev. Innova Educ.* 6 de octubre de 2020. <https://www.revistainnovaeducacion.com/index.php/rie/article/view/90>
34. Martínez, O., & Vargas, T. (2019). Procedimiento para la gestión del proceso de reclutamiento y selección de personal en función del desarrollo local. *COODES*, 7(2), 225-242. <http://coodes.upr.edu.cu/index.php/coodes/article/view/241>
35. Martí-Noguera, J. (2020). Sociedad digital: gestión organizacional tras el COVID19. *Revista Venezolana de Gerencia*, 25(90), 1-7. <https://www.redalyc.org/jatsRepo/290/29063559021/29063559021.pdf>
36. Macroeconómicos de Argentina (UCEMA). Buenos Aires, Argentina: ECONSTOR. <http://hdl.handle.net/10419/238362>
37. Matute-Pinos, K., & Bojorque, R. (2021). Apoyo a los subsistemas de talento humano, selección y reclutamiento a partir de un sistema experto. Caso de estudio. *Ingenius: Revista de Ciencia y Tecnología*, 26, 41-48. <https://doi.org/10.17163/ings.n26.2021.04>
38. Mero, M. J. A., Chávez, C. R. A., & Schettini, H. M. F. (2020). Talento humano y la gestión del conocimiento en las microempresas. *Podium*, 37, 71-88. <https://doi.org/10.31095/podium.2020.37.6>
39. Moncada Díaz, J. E., & De la Hoz Obregón, E. P. (2023). Cambios en los Procesos de Gestión del Talento Humano en la Institución Universitaria de Barranquilla - IUB A Raíz de la Pandemia del Covid-19. Proyecto de maestría en Administración, Departamento de Ciencias Empresariales, Universidad de la Costa.
40. Mullo, E. (2020). Modelo de gestión de talento humano basado en la motivación del

41. personal para mejorar el desempeño laboral en la empresa Inplástico Naranjo Hernández y Compañía. [Tesis de maestría, Universidad Técnica de Cotopaxi], repositorio institucional Universidad Técnica de Cotopaxi. <http://repositorio.utc.edu.ec/bitstream/27000/7395/1/MUTC-000830.pdf>
42. Paredes, B., Santos, D., Del Olmo, S., Gandarillas, B., & Briñol, P. (2019). The evaluation of candidates in a personnel selection: Preference for experience over potential in unfavorable contexts. *Anales de Psicología*, 35(3), 514-520. <https://doi.org/10.6018/analesps.35.3.334771>
43. Proceso de selección de recursos humanos en las organizaciones. Seminario de graduación, Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua, Managua. <https://repositorio.unan.edu.ni/10990/1/19664.pdf>
44. Ramírez-Díaz, J. L. (2020). El enfoque por competencias y su relevancia en la actualidad: Consideraciones desde la orientación ocupacional en contextos educativos. *Revista Electronica@ Educare*, 24(2), 1-15. <https://doi.org/10.15359/ree.24-2.23>
45. Reinoso, O. L. M., & Fernández, T. V. (2019b). Procedimiento para la gestión del proceso de reclutamiento y selección del personal en función del desarrollo local. *Cooperativismo y Desarrollo: COODES*, 7(2), 225-242. <http://scielo.sld.cu/pdf/cod/v7n2/2310-340X-cod-7-02-225.pdf>
46. Reyes Pérez, M. D., Gómez Fuertes, A., & Ramos Farroñán, E. V. (2022). Desafíos de la gestión del talento humano en tiempos de pandemia COVID-19. *Scielo*, http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202021000600232.
47. Reyes, M. D., Gómez, A., & Ramos, E. V. (2021). Desafíos de la gestión del talento humano en tiempos de pandemia COVID 19. *Revista Universidad y Sociedad*, 13(6), 232-236.
48. http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202021000600232
49. Reyes, M., Gómez, A., & Ramos, E. (2021). Desafíos de la gestión del talento humano en tiempos de pandemia COVID 19. *Revista Universidad y SOciedad*, 13(6), 232-236. <https://bit.ly/3KEUfTG>
50. Sánchez, A. (2020). Modelo de gestión del talento humano para el fortalecimiento
51. del desempeño laboral de los trabajadores de Sanbel Flowers. [Tesis de maestría, Universidad Técnica de Cotopaxi], repositorio institucional Universidad Técnica de Cotopaxi. <http://repositorio.utc.edu.ec/bitstream/27000/7281/1/MUTC-000757.pdf>
52. Sardi, B., & Troilo, F. (2020). Entrevistas de selección de personal mediadas por tecnología: La perspectiva de selectores. *Universidad del Centro de Estudios*
53. Taruchaín-Pozo, L. F., & Revelo-Oña, R. (2023). Gestión de la atracción y retención del talento humano en el siglo XXI: Una revisión bibliográfica sistemática de la literatura latinoamericana. *593 Digital Publisher CEIT*, 8(3-1), 749-756. <https://doi.org/10.33386/593dp.2023.3-1.1920>
54. Yong, N. (2020). La fortaleza del talento humano en tiempos de COVID-19. *Diario*
55. Gestión: <https://gestion.pe/blog/brujula-de-gestion-empresarial/2020/05/lafortaleza-del-talento-humano-en-tiempos-de-covid-19.html/>

56. Yunda, J. (2021). Caracterización de los métodos de reclutamiento y selección que utilizan las empresas de la ciudad de Santiago de Cali en el área de recursos humanos para el año 2021. Monografía para obtención de título, Universidad del Valle, Santiago de Cali, Colombia.
57. Zayas Barreras I. La gestión del talento humano: Una necesidad para el desarrollo de las organizaciones. 13 de octubre de 2020, <https://www.cagi.org.mx/index.php/CAGI/article/view/208>

FINANCIACIÓN

Ninguna.

CONFLICTO DE INTERÉS

Ninguno.

CONTRIBUCIÓN DE AUTORÍA:

1. Conceptualización: Jarly Vivas Collazos
2. Análisis formal: ID: 95394cbd-4dc8-4735-b589-7e5f9e622b3f
3. Investigación: ID: 2451924d-425e-4778-9f4c-36c848ca70c2
4. Administración del proyecto: ID: a693fe76-ea33-49ad-9dcc-5e4f3ac5f938
5. Recursos: ID: ebd781f0-bf79-492c-ac21-b31b9c3c990c
6. Validación: ID: 4b1bf348-faf2-4fc4-bd66-4cd3a84b9d44
7. Visualización: ID: 76b9d56a-e430-4e0a-84c9-59c11be343ae