



Manejo del talento humano y el desempeño de rol en la productividad laboral: una revisión sistemática

Human talent management and role performance in work productivity: a systematic review

Gestão do talento humano e desempenho do papel na produtividade do trabalho: uma revisão sistemática

ARTÍCULO GENERAL

Adriana Esmeralda Noriega Gutierrez

adriana.noriegag@hotmail.com

<https://orcid.org/0000-0003-4839-1605>

Universidad Nacional Federico Villarreal, Lima - Perú

Recibido 15 de Marzo 2023 | Arbitrado y aceptado 20 de Mayo 2023 | Publicado el 8 de Noviembre 2023

RESUMEN

El presente artículo de revisión tiene como principal objetivo describir el manejo del talento humano y el desempeño de rol en la productividad laboral: una revisión sistemática. La metodología aplicada en el presente artículo de revisión es el análisis de contenido y se seleccionaron 41 artículos. Se concluye que la selección de empleados talentosos y su capacitación podría conducir a la productividad laboral y desempeño de rol de los recursos humanos.

Palabras clave: Manejo del talento humano, desempeño de rol y la productividad laboral.

ABSTRACT

The main objective of this review article is to describe the management of human talent and role performance in labor productivity: a systematic review. The methodology applied in this review article is content analysis and 41 articles were selected. It is concluded that the selection of talented employees and their training could lead to labor productivity and role performance of human resources.

Keywords: Human talent management, role performance and labor productivity.

RESUMO

O objetivo principal deste artigo de revisão é descrever a gestão do talento humano e o desempenho do papel na produtividade do trabalho: uma revisão sistemática. A metodologia aplicada neste artigo de revisão é a análise de conteúdo e foram selecionados 41 artigos. Conclui-se que a seleção de funcionários talentosos e sua formação podem levar à produtividade no trabalho e ao desempenho do papel dos recursos humanos.

Palavras-chave: Gestão de talentos humanos, desempenho de funções e produtividade no trabalho.

Introducción

Manejo del talento humano

Los empleadores exigen nuevas habilidades y destrezas de sus empleados para hacer frente a los cambios del negocio, medio ambiente (en relación con el proceso de globalización, o desglobalización, intensificación de la competencia, el estallido de la pandemia). Por lo tanto, el problema de la falta de empleados talentosos se está volviendo cada vez más prominente. Para ser más efectivos en la implementación de cambios, los gerentes de recursos humanos necesitan revisar sus técnicas de manejo del talento y alinearlas con los nuevos objetivos estratégicos de la organización y especificar las prioridades de las nuevas áreas (Tomcikova et al., 2021).

Se puede decir que los recursos humanos son el activo más importante de una organización o empresa porque tienen un papel importante relacionado a la implementación de políticas y actividades operativas de una organización o empresa (Supriadinata & Adriati, 2022).

El talento es el producto de la capacidad (habilidades, educación, formación y conocimiento), unido a la motivación (asignación, gratificación, desafío y bienestar) y la oportunidad (Sharma & Hans, 2022).

Las organizaciones en el empoderamiento de los recursos humanos necesitan una forma de administrar los recursos humanos con talentos especiales, donde la forma de administrar los recursos humanos con talentos especiales se puede hacer a través del manejo del talento humano (Supriadinata & Adriati, 2022).

El manejo del talento es cómo las organizaciones gestionan el talento de manera efectiva, planifican, desarrollan la sucesión en una organización/empresa, maximizan la realización del autodesarrollo de los empleados y utilizan el talento de manera óptima (Rampersad, 2006 citado por Supriadinata & Adriati, 2022).

El manejo del talento humano es un aspecto determinante de la sostenibilidad organizacional; pues son las personas las que hacen posible el logro de los objetivos propuestos a partir de su esfuerzo y compromiso (Agudelo & Escobar, 2022).

Por otra parte, para (Mambo, 2017 citado por Quevedo et al., 2021) un aspecto fundamental dentro de las organizaciones es la gestión del talento humano, la gerencia del personal que presta sus servicios en las empresas y que se encuentra representada por prácticas y políticas que plantea una organización con el propósito de que se puedan manejar los temas que se relacionen con los colaboradores partiendo desde el proceso de reclutamiento, la capacitación del personal, la evaluación y el seguimiento de ellos el que se respete la ética y el trato adecuado a los trabajadores de una institución.

La organización debe permitir al talento humano, trabajar sus emociones en la medida que tienen mayor confianza en sí mismos, con lo cual podrían prestar un mejor servicio, por cuanto las ideas que tienen para favorecer su ambiente de trabajo, podrían desarrollarse en pro de la empresa, propiciándose un liderazgo transformador capaz de mejorar la confianza y la flexibilidad para trabajar con la visión de crecer permanentemente como persona y así contribuir efectivamente al éxito de la empresa (Omar, et al., 2016 citado por Martinez, 2021).

La definición de Talento humano es tan importante que puede llegar a cambiar la ruta por la cual se va a dirigir una empresa o institución, esta definición implica que el postulante posea características deseables y ajustadas a la realidad de la institución a la que postula, el manejo del talento humano implica también una organización sistemática de procedimientos técnicamente enlazados y enfocados en las necesidades de su público objetivo, o de sus clientes internos externos (Marmolejo & Rosero, 2022).

La definición que pareciera más consistente con los enfoques tradicionales es la que asocia el manejo del talento humano con el proceso mediante el cual las organizaciones anticipan y satisfacen sus necesidades de talento en puestos estratégicos (Ruiz et al., 2017 citado por Bolívar & Brito, 2021).

Según (Cappelli, 2008 citado por (Theodorsson et al., 2022) señaló que la falta de talento obliga a las organizaciones a emplear más tácticas contundentes a la hora de buscar, atraer y seleccionar a los candidatos más deseables. Es difícil atraer a esos candidatos, ya que suelen estar más capacitados y tienen más oportunidades de ascenso, mejores paquetes salariales y más beneficios generales que otros empleados.

Por su parte, (Capelli, 2009 citado por Supriadinata & Adriati, 2022) dice que el manejo del talento está relacionado con cómo encontrar a las personas adecuadas que tengan las habilidades y destrezas adecuadas para que puedan ser colocados en el puesto correcto. El manejo del talento incluye el proceso de identificar, desarrollar y mantener recursos humanos superiores que son recursos humanos talentosos o, a menudo, se los denomina estrellas y futuras estrellas potenciales de manera sistemática (Sudjatmiko, 2011 citado por Supriadinata & Adriati, 2022).

El manejo del talento humano mejora la atracción, el desarrollo y la retención de talentos y aborda la escasez de talentos (Clarke & Scurry, 2017 citado por Kravariti et al., 2022).

Para (Brad, 2019 citado por Tomcikova et al., 2021) señaló tendencias y recomendaciones mundiales importantes que afectan al ser humano en el proceso de gestión de recursos y el proceso de manejo de talentos de la siguiente manera:

- Aceptar la fuerza laboral mixta que es más diversa que nunca; considerando a las mujeres criando niños que quieren volver a trabajar y jubilados cuya edad va en aumento, y muchos quieren volver a trabajar y beneficiarse.
- Retener empleados talentosos; aplicar tecnologías y colaboración virtual podría reducir costos o aumentar la eficiencia, fortalecer las relaciones y mejorar la colaboración.
- Modernizar los procesos de reclutamiento y selección; usando métodos modernos y efectivos, formas de reclutar y seleccionar talentos; hacer lo que otros empleadores no hacen; garantizar que los candidatos tengan una experiencia positiva del proceso de contratación en la primera interacción con la empresa.
- Usar métodos y formas apropiadas de capacitar a los empleados. Hoy en día, la educación en línea es una forma popular de educación (sobre todo en tiempos de pandemia), mientras que la educación personal tiene su insustituible lugar en el proceso de formación.

- Centrarse en el comportamiento y las actitudes de los empleados en lugar de las calificaciones. A pesar de los candidatos con experiencia y habilidades, probablemente, no tienen habilidades blandas, no pueden adaptarse a la cultura corporativa o la actitud está fuera de la línea de la compañía.
- Desarrollar un plan estratégico para retener al mejor talento.

El manejo del talento humano es la técnica adecuada para la identificación, selección, formación y retención de los recursos humanos a través del empoderamiento mental, de habilidades, aspecto cognitivo y conductual. Por ello, se podría mejorar la productividad de la organización como el más importante de los objetivos organizacionales (Dargahi et al., 2022).

El manejo del talento humano comprende la atracción, el desarrollo y la retención del talento y puede predecir el desempeño de las empresas (Kaewnaknaew et al., 2022).

El término manejo del talento humano surgió como un proceso de gestión de recursos humanos y continúa creciendo hasta el día de hoy. El manejo o la gestión tiene un ciclo que incluye tres áreas principales: identificación de talento y absorción, mantenimiento del talento y desarrollo del talento (Afrianto & Indriati, 2022).

El manejo del talento actual es un enfoque único para la gestión de recursos humanos que se esfuerza por lograr una ventaja competitiva a través del desarrollo estratégico de empleados competentes y bien motivados utilizando una combinación de estrategias culturales, estructurales y de recursos humanos. Los empleados podrán contribuir de forma eficaz y fructífera a la consecución de las metas y objetivos de la organización si se realiza bien el manejo o la gestión del talento (Dawwas, 2022).

La retención de empleados es una preocupación importante en una organización, ya que garantiza que una organización tenga estrategias implementadas destinadas a mantener a un empleado en una organización durante el período más largo posible (Golicha et al., 2022).

La palabra “talento” es un término relativo; aquellos vistos como talentosos tienen más que ofrecer en términos de conocimiento, habilidades, experiencia o cualidades personales (Martin et al., 2022).

El talento en un negocio está relacionado con las habilidades y destrezas (talentos) de una persona, o lo que la persona puede hacer u ofrecer al negocio (Jibril & Yesiltas, 2022).

El manejo del talento es un proceso que llevan a cabo las empresas para gestionar a sus empleados con el fin de conseguir empleados que tengan talento y puedan desarrollarlo para alcanzar los objetivos de la empresa (Hana & Medina, 2022).

Los retos en el campo del manejo del talento se relacionan básicamente con todo el proceso, gestionando todo el flujo de talento: entrada, aprendizaje, desarrollo, recompensa, análisis y evaluación, y salida (Knap-Stefaniuk & Karna, 2022).

Desempeño del rol

El autor (Campbell et al., 1970 citado por Espinoza et al., 2021) definió el desempeño como una conducta laboral que involucra la obtención de los fines institucionales, ellas comprenden algún tipo de beneficio. En ese sentido, toda institución estatal o privada asume claramente sus objetivos, sus metas, la misión y visión a alcanzar en un determinado plazo o lapso de tiempo; ello es poco probable o casi nunca logrado cuando dentro de la institución estas no son dadas a conocer a sus trabajadores.

El desempeño es un trabajo que puede obtener una persona o grupo de personas en una organización, por supuesto de conformidad con la autoridad y responsabilidad que cada uno tiene en el logro de los objetivos de una organización y se basa en normas (Prawirosentono, 2012 citado por Supriadinata & Adriati, 2022).

El desempeño es una actuación orientada a un resultado, es decir, algo observable, medible y dinámico, puesto que el desempeño es acción, es una secuencia de acontecimientos conductuales perceptibles producidos por una persona (Willman y Velasco, 2011 citado por Hanco et al., 2021).

Según (Sedarmayanti, 2011 citado por Supriadinata & Adriati, 2022), el desempeño es el resultado del trabajo de un trabajador, todo el proceso de una organización y dirección en el que los resultados del trabajo se pueden mostrar de manera concreta, se pueden medir y se pueden comparar con los resultados de trabajos previos o estándares predeterminados.

Según (Sonntag y Frese, 2012 citado por Espinoza et al., 2021) puntualizaron que las instituciones necesitan colaboradores con un óptimo desempeño para lograr las metas, entregar productos que les permita tener una ventaja competitiva.

Según (Álvarez y Riobamba, 2019 citado por Tobar, 2022) manifiestan que la evaluación del desempeño del rol reconoce el aporte del trabajador al logro de los objetivos organizacionales, teniendo en cuenta la productividad y el desarrollo, utilizando técnicas que permiten evaluar el desempeño e identificar su eficacia en cumplimiento de sus funciones.

Asimismo, (Chiavenato, 2014 citado por Espinoza et al., 2021) refirió que el desempeño es la eficacia del trabajador, siendo necesaria para ella, que el individuo desarrolle sus funciones, realizando una gran labor y que con ello obtenga la satisfacción laboral.

A nivel internacional, uno de los mayores desafíos que enfrentan las organizaciones para lograr sus propósitos institucionales es tratar de contar con un grupo de personas comprometidas con seguir los lineamientos que presenta cualquier actividad en cualquier contexto, como ser realistas y competentes en su desempeño de rol (Del Rocío et al., 2022).

Según (Khan et al., 2019 citado por Pashanasi et al., 2021) mencionan que mediante el fortalecimiento de capacidades se puede mejorar el desempeño de rol de los empleados, por consiguiente, coadyuva en el cumplimiento de los objetivos.

El desempeño de rol es la manera cómo los empleados se esfuerzan en trabajar de forma eficaz para lograr las metas de la organización (López et al., 2021).

Para (León, 2006 citado por López et al., 2021) el desempeño de rol es la forma o manera como un empleado realiza sus tareas.

Se define al desempeño laboral, como la capacidad que tiene una persona para la producción, creación, fabricación, terminación y realización de labores en un menor tiempo, con un esfuerzo menor y de mayor calidad (Beltrán y Téllez, 2018 citado por Olivera et al., 2021).

Por su parte, (Quintero, 2019 citado por (Lluncor et al., 2021), menciona que la persona o servidor, cuando trabaja en equipo y responde en el cumplimiento de metas y resultados con total libertad incluso en las decisiones que toma, necesita ser entrenado y recibir el fortalecimiento de capacidades que logre involucrarse en la selección de sus responsabilidades, crear ambientes de trabajo cooperante, compartir información, establecer en grupo los objetivos a donde quieren llegar utilizando todas sus capacidades y destrezas, con un nivel de confianza elevada por parte del equipo de trabajo, al final obtendrá el reconocimiento por el éxito alcanzado y estímulo por su alto desempeño.

El desempeño de rol es el rendimiento que manifiesta el trabajador al cumplir con funciones y realizar tareas específicas que exige su cargo en el contexto laboral, lo cual permite demostrar su idoneidad y destreza (Dessler y Varela, 2011 citado por Paredes & Quiroz, 2021).

Asimismo, el desempeño de rol son aquellas acciones o comportamientos de los colaboradores en la búsqueda de los objetivos relevantes para la organización y que pueden ser medidas en términos de las competencias de cada individuo y sus niveles de contribución a la empresa (Chiavenato, 2007 citado por Hancco et al., 2021).

Es probable que el desempeño sea alto cuando se han fijado metas motivadoras, están presentes los moderadores y funcionan los mediadores. Si bien una capacidad se define en referencia a un nivel de desempeño, este varía en cada organización de manera que se evita (Dávila, 2013 citado por Hancco et al., 2021). Para (Pérez, 2009 citado por Canales et al., 2021), el adecuado desempeño de los trabajadores se debe en su mayoría al estado de ánimo o sentimientos.

Según (Zenteno y Duran, 2016 citado por Tejada et al., 2021), existe evidencia entre la relación de una adecuada gestión de personas y el desempeño de la organización, que ha llevado a que varios autores no duden en calificar un recurso humano administrado adecuadamente como un activo valioso, e incluso una ventaja competitiva

Productividad laboral

Durante las décadas de los 70's y 80's, la satisfacción de los empleados fue el área de enfoque clave para los recursos humanos que tuvo poco impacto o ningún vínculo con la productividad laboral (Akter et al., 2022). La productividad laboral entendida como un conjunto de factores organizacionales, grupales e individuales que inciden en el rendimiento de los empleados (Agudelo & Escobar, 2022).

La productividad laboral se define como la relación entre el producto generado y la cantidad de trabajo necesario para su obtención en un período determinado. Así, el factor trabajo comúnmente se mide por las horas trabajadas o el número de trabajadores ocupados, y la producción por su valor bruto o por el valor agregado (CEPAL, 2016 citado por González et al., 2022).

La mayor parte de los estudios sobre productividad y productividad laboral están basados en estimaciones que emplean medidas de valor agregado (González & López, 2022).

Es fundamental fortalecer al interior de las empresas, las acciones encaminadas a potenciar el apoyo empresarial, el liderazgo y el cuidado de la salud de los trabajadores en su quehacer diario, pues estos factores afectan la productividad laboral (Villavicencio et al., 2022).

Toda organización necesita tener un balance entre la productividad como parte del desempeño y las competencias del colaborador para poder lograr las metas y los objetivos trazados (Santiago, 2022).

La formación continua de los trabajadores tiene un rol preponderante para incrementar los niveles de productividad y el crecimiento económico, social y cultural de las organizaciones (Ledesma & Castillo, 2022).

Desde el punto de vista del proceso, la productividad se define como la correspondencia entre la cantidad producida y la cantidad de insumos empleados en el proceso productivo. Es por tanto que la productividad laboral, se evalúa por medio de la relación entre la producción alcanzada y la cantidad de labor aportada al proceso en un tiempo determinado (Dávila et al., 2022).

Constantemente las organizaciones analizan estrategias para incrementar su productividad y ser más costo efectivas en el cumplimiento de las metas organizacionales. Son diversos los factores que impactan el mantenimiento de una alta productividad laboral, algunos dependen directamente de la organización, otros corresponden a temas externos altamente influyentes, para ello es importante desarrollar acciones al interior de las compañías, que permitan mitigar este indicador que toca todas las áreas de la empresa (Cervantes et al., 2022).

La alta productividad laboral implica altos ingresos reales tanto para el trabajador como para las empresas (Quijia et al., 2021).

Como toda organización, para alcanzar sus objetivos la empresa requiere contar con un equipo de trabajadores altamente motivados, que puedan tener un buen desempeño, para lo cual deben tener altos niveles de satisfacción laboral (Torres et al., 2021).

La retención efectiva de talentos no puede separarse de las evaluaciones de éxito. Ya que el talento en este contexto puede compararse con el éxito de los trabajadores en el desempeño de sus funciones asignadas. Dado que el manejo del talento y el análisis del desempeño se refuerzan mutuamente, el siguiente paso es estabilizar el manejo del talento (Efendi, 2021).

Material y Métodos

Según (Silva, 2017) el método de la revisión bibliográfica es el denominado es una técnica para estudiar y analizar la comunicación de una manera sistemática y cuantitativa, es útil para analizar artículos. La metodología aplicada en el presente artículo de revisión es el llamado análisis de contenido, que viene a ser una técnica para el estudio y análisis de una forma clara y objetiva, sus aportes están dirigidos a analizar artículos científicos.

La metodología dirigida a la revisión bibliográfica se puede aplicar a cualquier título de estudio para lograr establecer su valoración e importancia del mismo, también se asegura un estudio original, permitiendo que otros tesisistas puedan consultar la fuente bibliográfica debidamente citada, entendiéndola y dar la continuidad al estudio efectuado (Gómez et al., 2014). Asimismo, las fuentes concretas para utilizar dependen,

en cada caso, del proyecto. No obstante, se suele privilegiar el uso de artículos de revista (Codina, 2020).

La búsqueda de información sobre los artículos científicos indexados es basada en revistas como Scielo, universidad y sociedad, Dialnet, entre otros. Para ubicar los artículos señalados se utilizó términos claves como: manejo del talento humano, productividad laboral, desempeño de rol, human talent management, labor productivity, role performance. Con lo señalado se siguió la ruta de (Camacho et al., 2021), porque se logró revisar de forma objetiva sistemática importantes artículos publicados en inglés y en español en revistas de gran impacto en el mundo.

Se debe buscar información de manera sistemática arrojan varios artículos científicos que se seleccionan de manera inicial, luego se revisa el resumen de la selección y se logra verificar el título de la búsqueda para evitar duplicidad de artículos y que cumplan el criterio de inclusión (Deschamps et al., 2020).

Para la conformación del cuerpo documental se eliminaron los textos duplicados y se instrumentaron ciertos criterios de inclusión y de exclusión. Como criterio de inclusión se tomó en cuenta sólo los artículos vinculados con estudios, publicados entre 2016 y 2021 (Rodríguez, 2019).

Cada artículo fue descargado a su texto completo, analizado de forma individual y la característica de cada cita y la referencia fue consignada para cada caso (Cantín & Chuhuaicura, 2016).

En la presente revisión de artículos científicos indexados se incluye 41 artículos vinculados al manejo del talento humano, productividad laboral y el desempeño de rol, el detalle del tipo de estudio y sus resultados se aprecia en la siguiente tabla 1:

Tabla 1

Resumen de los artículos seleccionados y analizados

Autor	Tipo de estudio y muestra	Resultados
Agudelo, B., & Escobar, M. (2022)	Tipo correlacional y la muestra fue de 25 gerentes y 155 empleados.	Con promover el liderazgo y el trabajo en equipo son alternativas para la mejora de la productividad laboral.

Bolívar, C., & Brito, C. (2021)	Tipo mixto y la muestra fue de revisión teórica	La productividad laboral se relaciona positivamente en el rendimiento de los trabajadores
Canales et al. (2021)	Tipo correlacional y la muestra fue de 58 personas.	Existe una relación significativa entre el clima organizacional y el desempeño en el trabajo.
Cervantes et al. (2022)	Análisis documental	Para contar con una adecuada productividad laboral se requiere contar con un buen clima laboral.
Dávila et al. (2022)	Tipo correlacional y la muestra fueron 130 trabajadores.	Existe relación positiva entre la productividad laboral y el teletrabajo.
Del Rocío et al. (2022)	Tipo correlacional y la muestra fue de 40 personas.	El clima organizacional que se percibe en la entidad influyó en el desempeño de los trabajadores.
Efendi (2021)	Análisis de literatura	Las competencias de cada empleado se administrarán, crearán y equilibrarán mediante una evaluación de desempeño al final del período
Espinoza et al. (2021)	Estudio de caso y revisión documental	Se debe definir mejoras en los procesos establecidos para administrar al recurso humano y obtener mejores niveles de desempeño.
González et al. (2022)	Análisis documental	Las diferentes estimaciones del modelo permiten inferir que existe una estructura espacial entre las remuneraciones y la productividad en el trabajo.
González y López (2022)	Tipo explicativo y la muestra fueron datos estadísticos	Es necesario invertir en el capital humano para apreciar un impacto positivo en la productividad laboral.
Hanco et al. (2021)	Tipo descriptivo y la muestra fue de 84 colaboradores.	El desempeño de los colaboradores se relaciona positivamente con las relaciones interpersonales.
Kravariti et al. (2022)	Tipo correlacional y la muestra fue de 120 trabajadores.	Existe una relación significativa entre el talento humano y el desempeño de los trabajadores.
Ledesma y Castillo (2022)	Tipo descriptivo y la muestra fue de 189 trabajadores.	Se debe mejorar el entorno laboral para apreciar una adecuada productividad.
Lluncor et al. (2021)	Tipo descriptivo y la muestra fueron 51 personas.	El clima organizacional es base fundamental para desarrollar un buen desempeño de los trabajadores.
López et al. (2021)	Tipo explicativo y la muestra fueron 169 personas.	La calidad laboral se relaciona positivamente con el desempeño del trabajador.
Marmolejo y Rosero (2022).	Análisis documental	La necesidad de implementar un departamento de Talento Humano con

Martínez (2021)	Tipo explicativo y la muestra fue de 86 personas.	estrategias de captación de personal idóneo que permita satisfacer las necesidades y requerimientos que la entidad requiere. El talento humano influye positivamente en la inteligencia emocional de los trabajadores.
Olivera et al. (2021)	Tipo explicativo y la muestra fue de 80 personas.	Existe una influencia directa del desempeño de los trabajadores en el clima organizacional.
Paredes y Quiroz (2021)	Tipo correlacional y la muestra fue de 379 colaboradores.	Los resultados obtenidos demuestran la importancia de crear entornos adecuados para potenciar el desempeño y que tanto el colaborador como la organización alcancen su máximo crecimiento.
Pashanasi et al. (2021)	Revisión sistemática bibliográfica	El trabajo en equipo ligado a la eficiencia, orientación al logro influyen y mejoran el desempeño del trabajador.
Quevedo et al. (2021)	Análisis documental	En el proceso de formación del talento humano, apunta a la adquisición de competencias para el manejo de herramientas digitales como forma de alcanzarse los objetivos organizacionales.
Quijia et al. (2021)	Tipo explicativo y la muestra fueron datos estadísticos.	El análisis de los determinantes de la productividad muestra que las características de las empresas que impulsan en mayor medida la productividad son: el capital humano capacitado y las relaciones con otras empresas a través de empresarial
Santiago (2022)	Tipo correlacional y la muestra fue de 113 colaboradores.	Existe relación significativa entre la percepción organizacional de adaptación a las nuevas condiciones laborales y la productividad laboral.
Supriadinata & Adriati (2022).	Análisis documental	La implementación de la gestión del talento es importante en el empoderamiento de los recursos humanos que luego pueden mejorar el desempeño.
Tejada et al. (2021)	Tipo correlacional y la muestra fue de 26 colaboradores.	Existe una relación directamente proporcional entre la incorporación de personas y el desempeño en el trabajo.
Theodorsson et al. (2022)	Revisión sistemática bibliográfica	Existe una conexión entre la cultura organizacional y el desempeño del trabajador.
Tobar (2022)	Tipo correlacional y la muestra fue de 30 colaboradores.	Existe una relación positiva entre el desempeño y el rendimiento laboral.
Tomcikova et al. (2021)	Tipo correlacional y la muestra fue de 137	Existe un impacto de la gestión del talento en los gerentes de recursos humanos, y como

	colaboradores.	ven el futuro y las prioridades de la gestión de recursos humanos.
Torres et al. (2021)	Tipo correlacional y la muestra fue de 174 colaboradores.	El nivel de desempeño laboral que muestran los colaboradores es considerado inadecuado en un 60%, debiendo evaluar la motivación de los colaboradores.
Villavicencio et al. (2022)	Tipo correlacional y la muestra fue de 482 colaboradores.	Existe relación entre la productividad laboral y el liderazgo.
(Dargahi et al., 2022).	Tipo explicativo y la muestra fue de 304 empleados.	La gestión del talento influye en el empoderamiento del personal y la productividad de los empleados.
(Akter et al., 2022).	Tipo explicativo y la muestra fue de 242 colaboradores.	La gestión del talento predijo positiva y significativamente el compromiso de los empleados a través de la capacitación y el desarrollo.
(Sharma & Hans, 2022).	Análisis documental	El talento humano incide para los gerentes que reclutan y administran empleados en la mejora de sus habilidades.
(Kaewnaknaew et al., 2022).	Tipo explicativo y la muestra fue de 394 empleados	El manejo del talento humano puede beneficiar a los dueños y gerentes de negocios para mejorar el desempeño del colaborador.
(Afrianto & Indriati, 2022)	Estudio de caso y la muestra fue de 38 empleados	Es necesario evaluar periódicamente la eficacia y eficiencia del manejo del talento humano.
(Dawwas, 2022).	Tipo explicativo y la muestra fue de 309 colaboradores.	Existe influencia de las prácticas de gestión de talentos (adquisición de talentos, desarrollo de talentos y retención de talentos) y el compromiso de los empleados.
(Golicha et al., 2022)	Tipo descriptivo y la muestra fue de 107 colaboradores.	El manejo del talento y la retención de empleados estaban relacionadas positiva y significativamente.
(Martin et al., 2022)	Tipo fenomenológico y la muestra fue de 8 gerentes.	Se evalúa y comprende el talento, tanto formalmente a través de evaluaciones anuales.
(Jibril & Yesiltas, 2022)	Tipo explicativo y la muestra fue de 368 empleados.	Para adquirir una mejor comprensión de los límites organizacionales de las políticas de gestión del talento es crucial examinar más a fondo las perspectivas de los empleadores.
(Hana & Medina, 2022)	Tipo explicativo y la muestra fue de 255 empleados.	La gestión del conocimiento y el manejo del talento tienen un impacto en el desempeño de los empleados.
(Knap-Stefaniuk & Karna, 2022)	Análisis documental	El manejo del talento contribuye a un uso más eficaz de los recursos humanos y a la construcción de una ventaja competitiva.

Por tanto, cada publicación hallada se convirtió en una unidad de análisis para el análisis de contenido (Pereira et al., 2019). A nivel general sobre los resultados hallados se aprecia que en la gran mayoría se relacionan con el enfoque cuantitativo en su tipo correlacional y explicativo, hay menos presencia de artículos con enfoque cualitativo y de análisis documental. Para construir las referencias bibliográficas se realizó un primer acercamiento mediante artículos científicos claves que mostro los procesos de la dinámica de estudio (Diaz, 2019).

Discusión y Conclusiones

El artículo sobre el manejo del talento humano guarda relación con el estudio de (Supriadinata & Adriati, 2022) porque el recurso humano es valioso en la empresa y es necesario el diseño y la aplicación de una adecuada política y actividad operativa en una empresa, además, de acuerdo a (Sharma & Hans, 2022) el talento en una empresa es el resultado de capacidades que posee un colaborador como su educación, capacitación, habilidades y conocimientos.

Sobre la productividad laboral se guarda relación con el estudio de (Santiago, 2022) porque todas las empresas necesitan contar con una adecuada productividad en el centro laboral como componente del desempeño y la competencia del colaborador. También se guarda relación con el estudio de (Ledesma & Castillo, 2022), porque es importante para la productividad laboral la capacitación del trabajador para mejorar su nivel y productividad.

Sobre el desempeño de rol según (Sedarmayanti, 2011 citado por Supriadinata & Adriati, 2022), al referirse sobre el desempeño de rol se vincula con los resultados de una labor de un colaborador, el procedimiento en organizar y dirigir se puede medir por medio de resultados en el trabajo, asimismo, de acuerdo a (Sonntag y Frese, 2012 citado por Espinoza et al., 2021) se concuerda con los investigadores porque todas las empresas en la actualidad requieren trabajar con calidad y culminar con un adecuado desempeño de rol y una ventaja competitiva.

Se concluye que la selección de empleados talentosos y su capacitación podría conducir a la productividad laboral y desempeño de rol de los recursos humanos.

El desarrollo de talento humano es un mediador significativo entre la atracción de talento y el desempeño de rol. Las empresas podrían considerar estrategias para atraer empleados talentosos mediante el establecimiento de programas efectivos de desarrollo de talentos para mejorar el desempeño de rol.

Además, las empresas podrían considerar las necesidades actuales y futuras, crear vías y programas para el desarrollo de talentos y coordinar los procesos y acciones de recursos humanos para promover y sostener los esfuerzos de desarrollo de talentos.

Finalmente, la retención de talentos juega un papel fundamental en la mediación de la relación entre el desarrollo de talentos, la productividad laboral y el desempeño de rol y como resultado, se incurrirá en un alto rendimiento en la empresa.

Referencias

- Afrianto, W., & Indriati, F. (2022). *The Placement of Talent Management: Study on Manajemen Talenta Polri (MTP)*. Budapest International Research and Critics Institute-Journal (BIRCI-Journal), volumen 5, número 1, 7645-7655. <https://doi.org/10.33258/birci.v5i1.4502>.
- Agudelo, B., & Escobar, M. (2022). *Análisis de la productividad laboral en el sector panificador del Valle del Cauca, Colombia*. Revista de Ciencias Sociales, volumen 28, numero 2, 122-136. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8378006>.
- Akter, H., Ahmed, W., Sentosa, I., & Hizam, S. (2022). *Crafting employee engagement through talent management practices in telecom sector*. SA Journal of Human Resource Management, volumen 20, 1-11. <https://sajhrm.co.za/index.php/sajhrm/article/view/1775/2814>.
- Bolívar, C., & Brito, C. (2021). *La Gestión del Talento Humano para un Rendimiento Laboral Efectivo*. Polo del conocimiento, volumen 6, numero 11, 742-761. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8219331>.
- Camacho, K., Ramírez, D., Alonso, L., & La Rosa, D. (2021). *Revisión bibliográfica sobre la COVID 19 en pacientes con cáncer de pulmón*. Revista Medica Electronica, volumen 43, numero 1, 1-12.

http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1684-18242021000102942.

- Canales, A., López, J., & Napán, A. (2021). *Clima Organizacional y el Desempeño Laboral durante el Covid-19*. Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía, volumen 6, numero 1, 124-142. <http://dx.doi.org/10.35381/r.k.v6i1.1217>.
- Cantín, M., & Chuhuaicura, P. (2016). *Estilos de Citas y Referencias Bibliográficas en Revistas Odontológicas SciELO: Un Elemento Crítico de la Escritura Científica*. Int. J. Odontostomat, volumen 10, numero 2, 349-357. <https://www.scielo.cl/pdf/ijodontos/v10n2/art24.pdf>.
- Cervantes, A., Molina, S., García, A., Toro, L., Escobar, Y., & Mercado, N. (2022). *Análisis del nivel de productividad por ausentismo en las empresas. Revisión de la literatura*. BILO Volumen 4, numero 1, 1-16. <https://doi.org/10.17981/bilo.4.1.2022.04>.
- Codina, L. (2020). *Cómo hacer revisiones bibliográficas tradicionales o sistemáticas utilizando bases de datos académicas*. Rev. ORL. volumen 11, numero 2, 139-153. <https://doi.org/10.14201/orl.22977>.
- Dargahi, H., Bigla, M., & Mahdi, M. (2022). *Association of talent management on employees' empowerment and human resource productivity in Tehran University of Medical Sciences*. Journal of the Iranian Institute for Health Sciences Research, volumen 21, número 3, 1-18. <http://payeshjournal.ir/article-1-1773-fa.pdf>.
- Dávila, R., Agüero, E., Castro, L., & Vargas, A. (2022). *Productividad laboral y el teletrabajo en el sector público durante el período de emergencia nacional*. Revista Universidad y Sociedad, 14(2), 402-409. <https://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus/article/view/2720/2678>.
- Dawwas, M. (2022). *The Relationship between Talent Management Practices, Organizational Justice, and Employee Engagement*. Special education, volumen 1, Número 43, 2084-2104. <https://www.sumc.lt/index.php/se/article/view/232/232>.

- Del Rocío, A., Alvarado, Y., Castro, N., & Fajardo, M. (2022). *Clima organizacional y desempeño laboral*. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, volumen 6, numero 1, 1383-1393. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i1.1588.
- Deschamps, A., Garrafa, M., Macías, L., & Fuentes, P. (2020). *Felicidad y Salud: evidencias científicas. Revisión bibliográfica*. *Rev Asoc Esp Espec Med Trab*, volumen 29, numero 4, 257-392. <https://scielo.isciii.es/pdf/medtra/v29n4/1132-6255-medtra-29-04-374.pdf>.
- Díaz, Á. (2019). *Revisión bibliográfica sobre la circulación de ideas urbanas en América Latina y el Caribe*. *Eure*, volumen 45, numero 134, 279-294. <http://dx.doi.org/10.4067/S0250-71612019000100279>.
- Efendi, S. (2021). *Implementation of Talent Management as an Effort to Improve Employee Performance*. *Advances in Social Science, Education and Humanities Research*, volumen 560, 537-542. <https://dx.doi.org/10.2991/assehr.k.210615.100>.
- Espinoza, R., Ramos, O., Espinoza, A., & Asca, G. (2021). *El desempeño laboral e intención de rotación de los trabajadores de la Unidad de Recursos Humanos de la DRELM, un análisis cualitativo*. *INNOVA Research Journal*, volumen 6, numero 1, 61-83. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7878912>.
- Golicha, A., Moguche, A., & Rintari, N. (2022). *Relationship Between Talent Management and Employee Retention in Selected Referral Hospitals in Kenya*. *Human Resource and Leadership*, volumen 2, número 1, 10-17. <https://edinburgjournals.org/journals/index.php/journal-of-human-resource/article/view/68/61>.
- Gómez, E., Fernando, D., Aponte, G., & Betancourt, L. (2014). *Metodología para la revisión bibliográfica y la gestión de información de temas científicos, a través de su estructuración y sistematización*. *Dyna*, 158-163. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=49630405022>.
- González, E., López, J., & Cabral, R. (2022). *Relación entre productividad laboral y remuneraciones. Un análisis de proximidad espacial a nivel estatal en la industria manufacturera en México, 2004, 2009, 2014 y 2019*. *Serie Estudios y Perspectivas-Sede Subregional de la CEPAL en México*, N° 197 , 1-40.

https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/47894/S2200376_es.pdf?sequence=1&isAllowed=y.

González, R., & López, L. (2022). *Inversión extranjera directa y productividad laboral en la industria manufacturera regional*. *EconoQuantum*, 19(1), 20-52. <https://doi.org/10.18381/eq.v19i1.7252>.

Hana , D., & Medina, N. (2022). *The Effect Of Knowledge Management And Talent Management On Employee Performance*. *Jurnal Manajemen*, volumen 26, número 1, 51-66. <https://doi.org/10.24912/jm.v26i1.837>.

Hanco, M., Carpio, A., Laura, Z., & Flores, E. (2021). *Relaciones interpersonales y desempeño laboral en hoteles turísticos del departamento de Puno*. *Comuni@cción* volumen 12, numero 3, 186-194. <http://dx.doi.org/10.33595/2226-1478.12.3.552>.

Jibril, I., & Yesiltas, M. (2022). *Employee Satisfaction, Talent Management Practices and Sustainable Competitive Advantage in the Northern Cyprus Hotel Industry*. *Sustainability*, volumen 14, número 12, 1-18. <https://doi.org/10.3390/su14127082>.

Kaewnaknaew, C., Siripipathanakul, S., Phayaprom, B., & Limna, P. (2022). *Modelling of Talent Management on Construction Companies' Performance: A Model of Business Analytics in Bangkok*. *International Journal of Behavioral Analytics*, volumen 2, número 14, 1-17. https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=4018709.

Knap-Stefaniuk, A., & Karna, W. (2022). *The Role of Talent Management in the Management of Contemporary Hotels*. *Perspektywy Kultury*, volumen 1, número 36, 167-183. <https://doi.org/10.35765/pk.2022.3601.12>.

Kravariti, F., Tasoulis, K., Scullion, H., & Khaled, M. (2022). *Talent management and performance in the public sector: the role of organisational and line managerial support for development*. *The International Journal of Human Resource Management*, volumen 1, 1-27. <https://doi.org/10.1080/09585192.2022.2032265>.

Ledesma, M., & Castillo, A. (2022). *Modelo administrativo para afrontar la baja productividad laboral derivada del estrés en una IESP*. *Revista Electrónica*

INNOVA IUUV, Vol. 2, No. 1, 18-31.
https://innova.iuv.edu.mx/index.php/INNOVA_IUUV/article/view/25/40.

Lluncor, M., Cacho, A., Zegarra, W., & Olano, D. (2021). *El desempeño laboral en organizaciones públicas y privadas*. Revista Pakamuros, Volumen 9, Número 1, 12-20. <https://doi.org/10.37787/pakamuros-unj.v9i1.159>.

López, B., Aragón, J., Muñoz, M., Madrid, S., & Tornell, I. (2021). *Calidad de vida laboral y desempeño laboral en médicos del instituto mexicano del seguro social de bienestar, en el estado de Chiapas*. Rev. Fac. Med. Hum., volumen 21, numero 2, 316-325. <http://dx.doi.org/10.25176/rfmh.v21i2.3706>.

Marmolejo, B., & Rosero, L. (2022). *Incidencia del Sistema de Contratación de Talento Humano en la Productividad de la Unidad Educativa Pasionista*. Dom. Cien., volumen 8, numero 1, 19-38. <http://dx.doi.org/10.23857/dc.v8i1.2476>.

Martin, L., Dabic, M., & Lord, G. (2022). *Talent management in English universities during the coronavirus pandemic*. Thunderbird Int. Autobús, volumen 1, número 1, 1-11. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1002/tie.22269>.

Martinez, A. (2021). *Inteligencia emocional en el talento humano empresarial*. Revista Multidisciplinaria Perspectivas Investigativas, volumen 1, numero 1, 23-29. <http://www.rperspectivasinvestigativas.org/ojs/index.php/multidisciplinaria/article/view/20/41>.

Olivera, Y., Leyva, L., & Napán, A. (2021). *Clima organizacional y su influencia en el desempeño laboral de los trabajadores*. Revista Científica de la UCSA, volumen 8, numero 2, 3-12. <http://revista-ucsa-ct.edu.py/ojs/index.php/ucsa/article/view/56/56>.

Paredes, R., & Quiroz, G. (2021). *Correlación entre clima organizacional y desempeño laboral en las principales cadenas ecuatorianas de supermercados*. Revista San Gregorio, volumen 1, numero 46, 1-13. <http://scielo.senescyt.gob.ec/pdf/rsan/v1n46/2528-7907-rsan-1-46-00081.pdf>.

Pashanasi, B., Gárate, J., & Palomino, G. (2021). *Desempeño laboral en instituciones de educación superior: una revisión Latinoamericana de literatura*.

Comuni@cción, volumen, 12, numero 3, 163-174.
<http://dx.doi.org/10.33595/2226-1478.12.3.537>.

Pereira, T., Portilla, I., & Rodríguez, N. (2019). *Big data y Relaciones Públicas. Una revisión bibliográfica del estado de la cuestión*. Revista de Comunicación, volumen 18, numero 1, 151-165. <https://doi.org/10.26441/RC18.1-2019-A8>.

Quevedo, M., Vásquez, L., Pinzón, L., & Quevedo, J. (2021). *Gerencia del talento humano basado en competencias post covid-19*. FIPCAEC, volumen 6, numero 3, 674-683. <https://doi.org/10.23857/fipcaec.v6i3.421>.

Quijia, J., Guevara, C., & Ramírez, J. (2021). *Determinantes de la Productividad Laboral para las Empresas Ecuatorianas en el Periodo 2009-2014*. Rev Politéc., volumen 47, numero 1, 17-26. <https://doi.org/10.33333/rp.vol47n1.02>.

Rodríguez, N. (2019). *Producción subjetiva sobre la exposición a agroquímicos. Revisión de la bibliografía científica*. Ciênc. saúde colet. volumen 24, numero 3, 781-792. <https://doi.org/10.1590/1413-81232018243.01512017>.

Santiago, C. (2022). *Efectos de la pandemia de covid-19. Productividad laboral en una organización del sector eléctrico colombiano*. Revista Colombiana de Ciencias Administrativas, 4(1), 8-33. <https://doi.org/10.52948/rcca.v4i1.556>.

Sharma, V., & Hans, A. (2022). *A Study to Reconnoitering the dynamics of Talent Management Procedure at Hotels in Jharkhand*. International Journal of New Practices in Management and Engineering, volumen 11, número 1, 41-46. <https://doi.org/10.17762/ijnpme.v11i01.172>.

Silva, J. (2017). *Gestión de la cadena de suministro: una revisión desde la logística y el medio ambiente*. Entre Ciencia e Ingeniería, 51-59. <http://www.scielo.org.co/pdf/ecei/v11n22/1909-8367-ecei-11-22-00051.pdf>.

Supriadinata, E., & Adriati, W. (2022). *Implementation of talent management in human resources management to improve organizational performance*. International Conference on Industrial Revolution 4.0, 1(1), 234-243. <https://journal.undiknas.ac.id/index.php/icfeb/article/view/3554/1101>.

- Tejada, J., Ramirez, E., & Vásquez, M. (2021). *La incorporación de personas y el desempeño laboral en Cajamarca*. Balance's. volumen 8, numero 11, 56-63. <https://revistas.unas.edu.pe/index.php/Balances/article/view/195/178>.
- Theodorsson, U., Gudlaugsson, T., & Gudmundsdottir, S. (2022). *Talent Management in the Banking Sector: A Systematic Literature Review*. *Adm. Sci.*, 12(2), 1-30. <https://doi.org/10.3390/admsci12020061>.
- Tobar, R. (2022). *La investigación y el desempeño laboral como factores de mejora en la gestión municipal de gobiernos locales*. *Revista de Investigación en Ciencias de la Administración*, numero 22, volumen 6, 146-155. <https://doi.org/10.33996/revistaenfoques.v6i22.132>.
- Tomcikova, L., Svetozarovova, N., & Coculova, J. (2021). *Challenges and priorities in talent management during the global pandemic caused by covid-19*. *Marketing and Management of Innovations*, volumen 2, 94-103. <https://doi.org/10.21272/mmi.2021.2-08>.
- Torres, W., Torres, C., Seijas, G., Rengifo, R., & Martell, K. (2021). *Motivación y desempeño laboral Proyecto Especial Huallaga Central y Bajo Mayo*. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, volumen 5, numero 1, 593-600. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v5i1.260.
- Villavicencio, E., Quiroz, E., García, M., & Santamaría, E. (2022). *Apoyo empresarial y efectos derivados del COVID-19: implicaciones para la productividad laboral*. *Rev Bras Med Trab.*; 20(1), 3-10. <http://dx.doi.org/10.47626/1679-4435-2022-719>.

Financiamiento de la investigación

Con recursos propios.

Declaración de intereses

Declaro no tener ningún conflicto de intereses, que puedan haber influido en los resultados obtenidos o las interpretaciones propuestas.

Declaración de consentimiento informado

El estudio se realizó respetando el Código de ética y buenas prácticas editoriales de publicación.

Derechos de uso

Copyright© 2023 por **Adriana Esmeralda Noriega Gutierrez**

Este texto está protegido por la [Licencia Creative Commons Atribución 4.0 Internacional](#).



Usted es libre para compartir, copiar y redistribuir el material en cualquier medio o formato y adaptar el documento, remezclar, transformar y crear a partir del material para cualquier propósito, incluso comercialmente, siempre que cumpla la condición de atribución: usted debe reconocer el crédito de una obra de manera adecuada, proporcionar un enlace a la licencia, e indicar si se han realizado cambios. Puede hacerlo en cualquier forma razonable, pero no de forma tal que sugiera que tiene el apoyo del licenciante o lo recibe por el uso que hace.