



Gestión del talento humano: Una herramienta técnica para el desarrollo seguro y sostenible organizacional

Human talent management: A technical tool for safe and sustainable organizational development

Gestão do talento humano: uma ferramenta técnica para o desenvolvimento organizacional seguro e sustentável

Sonia Fabiola Chaluisa Chaluisa ^I
sf.chaluisa@uta.edu.ec
<https://orcid.org/0000-0002-4816-9986>

Luisa Carolina Villa Andrade ^{II}
luisa.villa@utc.edu.ec
<https://orcid.org/0000-0002-5702-4674>

Mao Quitosh Romero Bautista ^{III}
mao_romero9@yahoo.es
<https://orcid.org/0000-0002-4816-9986>

Correspondencia: sf.chaluisa@uta.edu.ec

Ciencias Técnicas y Aplicadas
Artículo de Investigación

* **Recibido:** 23 de mayo de 2022 * **Aceptado:** 12 de junio de 2022 * **Publicado:** 28 de julio de 2022

- I. Doctorado en Ciencias Administrativas y Gerenciales, Facultad de Ciencias Económicas y Sociales, Universidad de Carabobo, Valencia, Venezuela, Universidad Técnica de Ambato, Facultad de Ciencias Administrativas, DeTEI, Ambato, Ecuador.
- II. Universidad Técnica de Cotopaxi, Latacunga, Ecuador.
- III. Ph.D en Economía, Unidad de Posgrado, Universidad Católica Andrés Bello, Caracas, Venezuela.

Resumen

El presente estudio se ha fundamentado en un conjunto de criterios para valorar la efectividad de la implementación de procesos metódicos para asegurar la efectividad del liderazgo del personal administrativo de las empresas. El objetivo es establecer lineamientos de evaluación del indicador integral de gestión del talento humano. Esto permite determinar el nivel de eficacia de su gestión. El estudio realizado permitió proponer un enfoque funcional y estructural que incluye las siguientes funciones: análisis y planificación de personal, reclutamiento y selección de personal, atestación y evaluación de personal, organización de relaciones laborales, apoyo motivacional, creación de condiciones de trabajo, información provisión, desarrollo y formación de personal. Bajo incertidumbre, su aplicación permite evaluar el impacto de la efectividad de la gestión del talento humano en el nivel de productividad de las empresas estudiadas.

Palabras Clave: Talento humano; Herramienta técnica; Desarrollo sostenible.

Abstract

The present study has been based on a set of criteria to assess the effectiveness of the implementation of methodical processes to ensure the effectiveness of the leadership of the administrative staff of the companies. The objective is to establish evaluation guidelines for the comprehensive human talent management indicator. This makes it possible to determine the level of effectiveness of its management. The study carried out made it possible to propose a functional and structural approach that includes the following functions: personnel analysis and planning, personnel recruitment and selection, personnel attestation and evaluation, organization of labor relations, motivational support, creation of working conditions, information provision, development and training of personnel. Under uncertainty, its application allows evaluating the impact of the effectiveness of human talent management on the productivity level of the companies studied.

Keywords: Human talent; technical tool; Sustainable development.

Resumo

O presente estudo baseou-se num conjunto de critérios para avaliar a eficácia da implementação de processos metódicos para assegurar a eficácia da liderança dos quadros administrativos das empresas. O objetivo é estabelecer diretrizes de avaliação do indicador de gestão integral do talento

humano. Isso permite determinar o nível de eficácia de sua gestão. O estudo realizado permitiu propor uma abordagem funcional e estrutural que inclui as seguintes funções: análise e planejamento de pessoal, recrutamento e seleção de pessoal, certificação e avaliação de pessoal, organização das relações laborais, apoio motivacional, criação de condições de trabalho, prestação de informação, desenvolvimento e treinamento de pessoal. Sob incerteza, sua aplicação permite avaliar o impacto da eficácia da gestão do talento humano no nível de produtividade das empresas estudadas.

Palavras-chave: Talento humano; ferramenta técnica; Desenvolvimento sustentável.

Introducción

La economía mundial ha cambiado considerablemente en la última década. La globalización trajo problemas de seguridad. La transición del mundo industrial al postindustrial (de la información), del que han hablado muchos analistas, finalmente ha ocurrido y, lo que es más importante, el equilibrio entre los roles de los agentes económicos ha cambiado radicalmente. En la sociedad postindustrial, el papel de liderazgo pasa al propietario de los derechos de propiedad intelectual, en otras palabras, el enfoque principal para garantizar la efectividad de la empresa se convierte en el personal. Los expertos asocian esta transición del modelo de producción “Detroit” al modelo “Hollywood”. Según el modelo “Detroit”, el dueño de una empresa organiza los trabajos, la producción y contrata trabajadores para realizar operaciones simples, por lo que les paga pequeños salarios (en comparación con los principales ingresos que recibe el dueño de los métodos de producción). El personal depende del empleador (porque puede ganarse la vida utilizando únicamente los métodos de producción que tiene en el proceso de producción); los trabajadores son fácilmente intercambiables; su papel en el proceso de producción es agregar valor al producto. En cuanto al llamado modelo “Hollywood”, no se trata de un proceso en el centro de la producción, sino de un producto cuyo principal valor son los activos intangibles. Para su creación, se forma un equipo, cuya composición, por regla general, varía de un producto a otro, y la estructura puede ser no formalizada. Dado que el papel del personal en la creación de activos intangibles es significativo, cada empleado tiene derecho a un producto final, que se expresa en el pago de su trabajo debido al salario adecuado. Según el modelo “Hollywood”, el empleado (personal

directivo) tiene capacidades individuales específicas que hacen imposible que sea reemplazado por otros empleados

Durante la última década y en la actualidad, los investigadores, al analizar los problemas de la gestión del talento humano, prestan atención principalmente a la motivación del personal (Chiang & San Martín, 2015), gestión del conocimiento (Hoffmeister et al., 2014), gestión del desempeño (Mendoza, 2015), entre otras. La gestión del talento humano ahora debe implementarse con conciencia de una amplia gama de amenazas que emergen rápidamente (Breugh, 1981). Keller (1984) cree que la clave para los especialistas en la gestión del talento humano de las empresas son los siguientes temas: el factor humano del trabajo.

Está previsto que los requisitos de psicología y fisiología deben tenerse en cuenta en la organización racional del trabajo de los empleados, mejora de los procesos de selección, evaluación del personal, racionalización del régimen de trabajo, descanso; la metodología de gestión del talento humano incluye la mejora de estructuras organizativas, subsistemas funcionales del sistema de gestión, desarrollo de principios y métodos para construir sistemas del talento humano basados en análisis morfológico y de sistemas, descomposición, estructuración de objetivos, expertos-analíticos, métodos de equilibrio; el sistema de gestión del talento humano implica la construcción cuidadosa de los objetivos y funciones del sistema de gestión, estructura organizativa, diseño organizativo del sistema de gestión basado en talento humano (TTHH), mantenimiento de registros, información, soporte técnico; la gestión estratégica del talento humano se lleva a cabo sobre la base de la formación de la misión, metas, criterios de efectividad del sistema de gestión, análisis de factores del entorno interno y externo; Planificación de TTHH, tecnología de gestión de TTHH y su desarrollo, gestión del comportamiento de TTHH, evaluación de los resultados de sus actividades. Hoffmeister et al. (2014) revelaron en su trabajo los dos componentes clave de una gestión eficaz del personal.

El primero es un modelo racional de relaciones laborales basado en un sistema eficaz de salarios y tiene como objetivo aumentar la disciplina, la productividad y la calidad del trabajo en todos los lugares de trabajo. El segundo es un modelo racional de gestión empresarial que permite a los gerentes planificar el trabajo de una empresa, teniendo en cuenta los usos de todos los recursos disponibles, para desarrollar correctamente la estructura de gestión, las regulaciones sobre las divisiones, las descripciones de puestos y el flujo de documentos internos de la empresa (Rani & Joshi, 2012).

El concepto de gestión organizacional, desarrollado por los autores (Chiavenato, 2011), se denomina *concepto de gestión de recursos*. Se basa en la divulgación de las capacidades humanas, el análisis de problemas sociales y psicológicos y la evaluación de enfoques alternativos a la gestión organizacional. El científico propone considerar los siguientes aspectos de las actividades de la organización que afectan la efectividad de su funcionamiento: orientaciones gerenciales innovadoras, burocráticas, tecnocráticas y otras, imagen de normas de comportamiento, comportamiento cultural con los clientes, comportamiento tipos, iniciativa de los empleados, manejo de conflictos, situaciones severas, desfavorables, favorables, óptimas y otras, minimización de riesgos en la toma de decisiones, introducción de innovaciones.

Harris & Foster (2010) ofrecen un enfoque interesante para evaluar la evolución de las prácticas de TTHH y transformarla en gestión de TTHH. Si se divide el desarrollo de la empresa en cinco etapas principales (el ciclo de vida de una empresa), es posible ilustrar la relación entre estas etapas, las principales características estructurales y de producción de la empresa, y la evolución de la gestión del talento humano en la gestión del talento humano.

Actualmente, no tenemos la certeza de volver a la normalidad, pero sí de adaptarnos a la era post Covid-19 y con ello la necesidad de mantener activa la economía local y nacional, marcada principalmente por el distanciamiento social, uso de mascarillas y lavado frecuente de manos. (Cueva, & Chaluisa, 2021; Chaluisa, 2022; Chaluisa et al, 2022).

Por lo cual asegurar la eficacia de la gestión del talento humano es la condición más importante para mejorar la eficacia empresarial y garantizar la sostenibilidad empresarial. En condiciones de recursos y tiempo limitados, es necesario identificar las formas en las que es posible lograr los mejores resultados en el menor tiempo en el camino hacia la mejora de la efectividad empresarial, es decir, perfilar las mejores formas de incrementar la eficacia empresarial del personal directivo de la organización.

Método

Partiendo del concepto de enfoque funcional, se puede proporcionar una medida generalizada (indicador integral) de la gestión del talento humano describiendo las interrelaciones entre diferentes indicadores y parámetros, llevándolos a una sola plataforma informática (Yeganeh & Su, 2008). Por indicador de la eficacia de la gestión del talento humano, se refirió al nivel

cuantitativo de actividad del personal, que tiene en cuenta el estado social y económico de la actividad de la empresa. El indicador es la expresión cuantitativa de una característica específica del indicador de la efectividad de la gestión del talento humano, que brinda la oportunidad de evaluar el progreso, aumentar la eficiencia y efectividad de la toma de decisiones al simplificar y agregar grandes volúmenes de información y presentarla en forma concentrada para los tomadores de decisiones (Maali, Mahmoudsalehi, & Amiri, 2017). El análisis de los indicadores antes mencionados para la determinación de indicadores es un requisito previo para el cálculo de un indicador apropiado de la efectividad de la gestión del talento humano de la empresa (Kaliannan, Abraham, & Ponnusamy, 2018).

Son muchas las razones que explican la crisis de dicha gestión a nivel microeconómico, las principales pueden ser: conflicto de intereses de los interesados en las actividades de las empresas; desventajas en la gestión del talento humano; motivación insuficiente; bajo nivel de calificación y formación; malas condiciones laborales; contradicciones entre los objetivos de la organización y los intereses de ciertos grupos de trabajadores; estructuras organizativas y estilo de gestión obsoletos; falta de recursos e información; deficiencias en el control del trabajo del personal; violación de la ética; subestimación o error de cálculo del desempeño; la discrepancia entre el tipo de cultura organizacional y el comportamiento del nuevo entorno operativo de la organización (Maali et al., 2017).

La crisis de personal determina la inconsistencia de sus actividades con las nuevas condiciones que aparecieron durante el desarrollo de la organización. Los principales *síntomas* de crisis de la gestión del talento humano en la empresa son: baja productividad; alta tasa de rotación de personal; escasez de personal calificado; falta de una distribución clara y racional de funciones entre los empleados, duplicación de trabajo; talento humano redundante; incumplimiento de la estructura de calificación del personal con las necesidades de la empresa; poca motivación del personal; ausencia de iniciativa de los empleados; un ambiente tenso y emocional en el equipo, asociado a la masa crítica de factores desmotivadores en la empresa y un gran número de situaciones conflictivas (Barkhuizen, 2014). En una situación de crisis, las empresas comenzaron a buscar formas de minimizar los impactos negativos, recurriendo a medidas operativas para reducir costos, revisar presupuestos y desalentar temporalmente la inversión y contratar nuevos trabajadores (Alias, Noor, & Hassan, 2017; Kaliannan et al., 2018).

Sobre la base de la sistematización de estudios teóricos, los autores establecieron que para el funcionamiento estable de las empresas se debe prestar más atención al mecanismo de gestión de TTHH, ya que es el talento humano de la empresa en la economía de mercado el principal factor de éxito de la actividad empresarial, que requiere importantes inversiones. En este sentido, el tema clave para mejorar la competitividad de la empresa en cualquier etapa del ciclo de vida es la gestión eficaz de la empresa y el personal, así como la búsqueda de nuevas formas y métodos de su organización.

Resultados

En el entorno moderno, es cada vez más difícil proporcionar un costo laboral en constante aumento y buscar no solo el cumplimiento de los deberes oficiales, sino también estimular la actividad del personal, proporcionando un aumento significativo en la productividad laboral. La nueva economía requiere de personal directivo proactivo, que busque incrementar su competencia y actividades de innovación, se enfoque en los máximos logros en el trabajo y asuma la responsabilidad de las actividades de la empresa en su conjunto.

Sobre una base teórica, los autores determinaron que las principales direcciones de actividad en el campo de la gestión efectiva del talento humano de la empresa o sus componentes son: la definición de la necesidad en el personal (la planificación de las necesidades cuantitativas y cualitativas en el personal, la elección de métodos para calcular el número de necesidades en personal); selección de personal (análisis de fuentes de selección de personal, establecimiento de relaciones con organizaciones externas, valoración empresarial del personal en el momento de la selección); colocación de personal (evaluación periódica actual del personal, movimiento intencional de personal); desarrollo del personal (adaptación, formación, promoción profesional y de carrera, despido de empleados); mantener un clima social y psicológico confortable (regular la relación entre el líder y el equipo, las relaciones laborales, reducir el nivel de conflicto en el equipo); motivación por el comportamiento (pago adecuado, creación de un ambiente creativo, apoyo a una carrera, aumento del "espíritu corporativo") (Kwon, 2014; Vallejo & Portalanza, 2017); gestión de la seguridad del personal (creación de condiciones laborales normales, protección del trabajo, implementación de programas de capacitación orientados a generar acciones seguras para los empleados, dotando de infraestructura social); Soporte legal e informativo del proceso de gestión

del TTHH (regulación legal de las relaciones laborales, estadísticas contables y de personal, comunicación).

En el curso de la investigación, los autores encontraron que la mayoría de las empresas competidoras están técnicamente equipadas aproximadamente por igual, utilizan técnicas y métodos similares de organización de marketing y producción, pero las ventajas competitivas dependen de las características cualitativas del personal y de las herramientas utilizadas en la formación del sistema de gestión del personal. Por lo tanto, el sistema de gestión del talento humano adaptable, flexible y móvil es uno de los principales factores de la competitividad de la empresa en las condiciones modernas.

El personal es el talento estratégico valioso y significativo de la organización, y su formación y uso son factores de ventajas competitivas. La orientación predominante hacia el personal directivo requiere la creación de condiciones para la expansión de conocimientos, competencias y superación personal, aumentando la actividad creativa, innovadora de los empleados y la satisfacción laboral (Budhwar, Boyne, Budhwar, & Boyne, 2007).

La efectividad del personal, así como los otros factores que aseguran la efectividad de la empresa, pueden verse influenciados, ya que la efectividad comercial de la organización en su conjunto depende significativamente de la efectividad del personal gerencial, y una de las principales tareas es para determinar las direcciones de su aumento. Estas direcciones, en particular, incluyen: promoción; proporcionar un nivel de educación aceptable; adquirir experiencia práctica; formación avanzada del personal de gestión y realización de certificaciones periódicas.

El aumento del nivel de efectividad del personal directivo no está limitado solo por las direcciones consideradas, también se ve afectado por la mejora de la estructura de producción de la organización, la organización racional de la producción y el trabajo, incluido todo el personal, la optimización de la estructura organizativa, formas y métodos de gestión, procesos de comunicación, entre otras (Alias et al., 2017; Kaliannan et al., 2018). El concepto de gestión moderno debe tener en cuenta las características de una economía de mercado, que se pueden distinguir comparando en general los factores sistémicos de un orden político, económico y naturaleza social en los países desarrollados (Mathe, 2016; Rana, Goel, & Rastogi, 2013). Este análisis no pretende ser exhaustivo y profundo, su propósito es mostrar el uso limitado de modelos producidos en los países con los mercados desarrollados, la presencia de problemas similares y

soluciones a los mismos, teniendo en cuenta las diferencias en las condiciones y sistemas que se encuentran en diferentes etapas de desarrollo.

La comparación anterior muestra que los países del mundo están en camino de crear una sociedad civil como una fuerza activa, y la gestión del talento humano de la empresa como parte de esta sociedad debe verse como un elemento importante del desarrollo social (Isa & Hazril, 2014). Debe decirse que este objetivo es bastante complejo y requiere resolver una serie de problemas: actualizar la teoría y práctica doméstica de las ideas y métodos modernos de gestión de las escuelas científicas de todas sus adaptaciones anteriores; elevar el nivel de cultura organizacional y la calidad de vida laboral; implementación de un enfoque sistemático en su alejamiento de la comprensión simplificada de *persona* a persona; mejora de la eficacia y competitividad de la empresa a expensas del pleno uso y desarrollo del potencial del personal, tanto individual como grupal; elevar el nivel de autoevaluación y autoestima del personal, implementación de métodos de gestión del desarrollo, orientados a actualizar las necesidades de las personas en la autorrealización y el crecimiento profesional.

Se puede suponer que las principales direcciones para aumentar la productividad del personal directivo son: la formación de una calidad estable del personal directivo; determinación de criterios e indicadores de la eficiencia de su trabajo; organización de la contabilidad constante y el control de los resultados del personal de gestión y producción; aumento de los costos de formación; aprendizaje de la flexibilidad y velocidad de las ventas de bienes por parte de los cajeros; aumento de estándares de producción y calidad de servicio; profundización de la especialización, no relacionada con la implementación de nueva tecnología; reducción de la pérdida improductiva de tiempo de trabajo; asegurar un interés material y moral bastante alto de los empleados en los resultados; formación de un nuevo clima social y psicológico en un equipo orientado a crear condiciones para el trabajo productivo; formación de un sistema policriterial de activación del personal de la empresa. Es posible aumentar el nivel de eficacia de las empresas mediante la construcción de un mecanismo eficaz para garantizar la eficacia de la gestión.

Así, de acuerdo a las evaluaciones periciales determinadas, se seleccionaron nueve funciones de la gestión del TTHH que caracterizan al máximo su desempeño en las empresas. En la Tabla 1 se presentan las funciones que desempeñan la gestión de TTHH y los indicadores correspondientes utilizados para modelar los procesos de negocio.

Tabla 1. Indicadores de evaluación de las funciones de la gestión del TTHH.

Funciones	Indicador	Marcador
1 Análisis y planificación de personal		I_{app} z1 — z4
2 Contratación de personal	I_{pp}	z5 — z7
3 Selección de personal	I_{vrp}	z8 — z11
4 Certificación y evaluación de personal	I_{aok}	z12 — z15
5 Organización de las relaciones laborales	I_{otv}	z16 — z18
6 Motivación del personal	I_{tp}	z19 — z23
7 Creación de condiciones de trabajo		I_{sup} z24 — z25
8 Soporte de información	I_{iz}	z26 — z27
9 Desarrollo y formación de personal		I_{rpp} z28 — z30

Los indicadores (z1 - z30) determinan las direcciones de la efectividad de la gestión del TTHH, es decir, la efectividad del personal en términos de aumento del nivel de productividad (Tabla 2)

Tabla 2. Indicadores e índices de las funciones de gestión del talento humano.

Indicador	Marcador	Índices	Unidad
	z1	Fondo de salarios	<i>Miles de dólares Americanos</i>
I_{app}	z2	Gastos de salarios con devengo por cada dólar de mercancías y productos vendidos	<i>Miles de dólares Americanos</i>
	z3	Producción anual por trabajador	<i>Miles de dólares/Personas</i>
	z4	Gastos de salario por cada dólar de productos vendidos	<i>Miles de dólares Americanos</i>
	I_{pp}	z5	Número de empleados para realizar el trabajo

	z6	Categoría salarial promedio del trabajo realizado a la categoría salarial promedio del personal	%
	z7	Rotación de personal de recepción y despido	%
<i>I_{vrp}</i>	z8	Provisión de personal empresarial	<i>Personas</i>
	z9	Incremento del personal por nivel educativo	<i>Personas</i>
	z10	El coeficiente de variabilidad del personal	%
	z11	Pérdida de tiempo de trabajo	<i>Horas</i>
<i>I_{aok}</i>	z12	El coeficiente de calidad de los productos sobre el hecho de las quejas de los consumidores.	%
	z13	Productividad	<i>Miles de dólares Americanos</i>
	z14	Nivel de calificación profesional del personal	<i>Personas</i>
	z15	Incrementar la cobertura del trabajo con estándares y normas	%
	z16	Incremento del personal por nivel educativo	<i>Personas</i>
<i>I_{ov}</i>	z17	Costos laborales del personal	<i>Miles de dólares Americanos</i>
	z18	Gastos sociales	<i>Miles de dólares Americanos</i>
<i>I_{tp}</i>	z19	Un aumento en la participación de los beneficios, recargos y bonificaciones en el fondo de salarios totales del personal.	<i>Miles de dólares Americanos</i>

	z20	Crecimiento del pago básico y adicional, incentivos y pagos compensatorios en el fondo de salarios del personal	<i>Miles de dólares Americanos</i>
	z21	El salario mensual promedio	<i>Dólares americanos/Personas</i>
	z22	El coeficiente de tiempo de trabajo productivamente utilizado	<i>Personas/Hora</i>
	z23	Pagos de incentivos y compensaciones	<i>Miles de dólares Americanos</i>
<i>I_{sup}</i>	z24	Número de empleados que trabajan en condiciones que no cumplen con las normas sanitarias e higiénicas.	<i>Miles de personas</i>
	z25	El nivel de enfermedades y lesiones profesionales	<i>%</i>
<i>I_{iz}</i>	z26	El nivel de integración de los procesos de gestión y los sistemas empresariales de gestión.	<i>%</i>
	z27	Subutilización de la capacidad del personal	<i>%</i>
<i>I_{rpp}</i>	z28	Constancia del personal	<i>%</i>
	z29	Rotación de personal	<i>%</i>
	z30	Movimiento de personal	<i>%</i>

Con base al cálculo del indicador integral de la efectividad de la gestión del TTHH de las empresas y la escala de evaluación establecida del nivel de efectividad del personal, se ha determinado el estado del mecanismo para asegurar la efectividad de su gestión. La escala antes mencionada para evaluar la efectividad de la gestión de TT.HH. se muestra en la Tabla 3.

Tabla 3. Característica y efectividad del indicador de gestión de TT.HH.

Nivel y Rango	Características del nivel de indicador integral de la efectividad de la gestión del talento humano
Alto [0,7—1]	Se necesitan pequeños ajustes, así como inversiones para mejorar los procesos individuales, el estudio adicional de los indicadores de otros grupos permitirá determinar en cuál se necesita y asignar gerentes responsables. Una empresa opera de manera estable, existen oportunidades para un desarrollo efectivo, no requiere el desarrollo e implementación de medidas adicionales para la motivación y el suministro de información.
Medio [0,5—0,69]	El estado de una empresa es relativamente estable, tiene valores cercanos al umbral, lo que indica la necesidad de desarrollar medidas (organizativas, motivacionales e informativas) para evitar el deterioro de la situación en la empresa.
Bajo [0,3—0,49]	Una empresa tiene un bajo nivel de eficacia de la gestión del TT. HH, que en gran medida no cumple las condiciones para garantizar la eficacia de las actividades del personal. La situación requiere acciones correctivas en el campo: desarrollo de documentación de personal normativa y metódica; la implementación de medidas destinadas a establecer un vínculo claro entre los salarios y los resultados del trabajo; la implementación de tecnología para la gestión y adaptación de la orientación profesional (posible creación de un sistema de mentoría); la implementación del método de evaluación empresarial y certificación de personal para empleados y su mejora para el personal directivo. Es aconsejable mejorar el mecanismo para garantizar la efectividad de las actividades del personal, cuya implementación debe garantizar la efectividad de una empresa.
Débiles (limitado) [0—0,29]	El estado de una empresa es extremadamente inestable, el desarrollo es complicado. La situación requiere un desarrollo integral de medidas y acciones correctivas significativas: mejora del sistema de

estimulación no material; elevar el nivel de la organización del trabajo; elevar el nivel de cualificación profesional de los empleados y crear un sistema para identificar las necesidades de aprendizaje (desarrollar criterios); estudio de las causas de la rotación de personal; estimulación de la iniciativa y desarrollo creativo del personal; incrementar la efectividad de la gestión del tiempo de trabajo, acciones activas para incrementar el nivel de disciplina laboral y las condiciones laborales; mejora de la estructura organizativa en el ámbito de la gestión de personal. Es recomendable tomar medidas para identificar la forma óptima de gestión de TT.HH para lograr el nivel óptimo de efectividad del personal de la empresa en los próximos años.

Con base a los datos obtenidos, se logró concluir: para asegurar la efectividad de la gestión del TT.HH., es necesario tomar con prontitud decisiones óptimas en el campo del apoyo organizacional, motivacional e informativo del personal para desarrollar e implementar medidas para el funcionamiento eficaz de los empleados de la empresa, para garantizar el aumento de la productividad laboral, y también para mejorar el sistema de desarrollo del personal. Por separado, se debe prestar atención a las cartas de los motivadores. La actividad de gestión requiere el desarrollo de nuevos métodos y mecanismos progresivos para asegurar la eficacia de la gestión. Las decisiones de gestión racionales tomadas por los órganos de gestión de los diferentes niveles tienen una influencia decisiva en la mejora del estado social y económico de los negocios en la empresa. La principal condición para la corrección de las decisiones es una conciencia exhaustiva. Asegurar la efectividad de la gestión del TT.HH. es un proceso complejo, cuya implementación debe basarse, en primer lugar, en información confiable y completa en todos los niveles de gestión. En este sentido, juega un papel especial el soporte de información de dicho sistema y de una empresa en su conjunto, cuya eficacia determina el rendimiento y la productividad finales. En las condiciones imperantes, una dirección importante en el funcionamiento de la provisión de información es la búsqueda constante de formas efectivas de mejorar las actividades de la empresa y su personal basadas en el procesamiento continuo de los flujos de información para asegurar un negocio racional (Ahmed, Ali, Ali, & Ali, 2012). La gestión eficaz de los componentes de la

provisión de información crea una base para el uso máximo efectivo de la información disponible para las empresas y el personal con el fin de lograr su estrategia y objetivos actuales, la formación de un mecanismo de suministro de personal y la adquisición de ventajas competitivas en un entorno de mercado dinámico.

Se propone utilizar el cálculo del indicador estadístico integral de la efectividad de la gestión del TT.HH. para evaluar la actividad del personal de una empresa. Este enfoque metódico permite tener en cuenta todas las funciones de dicha gestión, y reflejar así, la relación entre las tres áreas inseparables para asegurar la eficacia del personal de la empresa: organizativa, informativa y motivacional.

Las empresas deben tener acceso a la información necesaria para convertirla en conocimiento que se utilizará para lograr los objetivos marcados, controlar las fuentes de su recepción, buscar los datos necesarios en un conjunto de información recibida, adaptarse a las necesidades de los usuarios los perfiles de noticias y otra información demandada, acciones, orientadas a la realización de tareas específicas (recopilar informes, realizar investigaciones, comparar diferentes resultados, etc.) (Alias et al., 2017; Vallejo & Portalanza, 2017). Teniendo en cuenta el dinamismo de organizaciones, existe una posibilidad creciente de tomar decisiones gerenciales subóptimas debido a la falta de tiempo que podría poner en peligro la propia existencia de una empresa.

Esto es especialmente importante en la etapa de elección de una estrategia. Una simple reproducción de soluciones conocidas, incluso los más publicitados, tiende a llevar una empresa a un modo de *ponerse al día*. Por lo tanto, la provisión de ventajas competitivas de una empresa se debe principalmente a la formación en el manejo de la idea de nuevas posibilidades de la tecnología moderna, que requiere el uso de elementos intelectuales en un sistema de información integrado. Con base en la investigación, los autores propusieron la creación y uso del sistema de apoyo a la información por parte de las empresas como un centro intelectual.

Este es uno de los requisitos previos que garantizarán decisiones de gestión eficaces y el desarrollo de innovaciones de gestión (Kwon, 2014). Por lo tanto, los gerentes de empresas industriales modernas necesitan herramientas efectivas para asegurar el desarrollo exitoso tanto de toda la empresa como de sus subsistemas individuales, especialmente en términos de diagnóstico, evaluación, desarrollo y uso del potencial para el desarrollo del personal gerencial y la adquisición de nuevas competencias. El sistema de apoyo a la información es práctico, sencillo y conveniente en su funcionamiento y no requiere ningún conocimiento especializado en el campo de la

psicología del individuo y del grupo, sociología y otras disciplinas, ya que es un sistema de pensamiento capaz de autoaprendizaje para adaptarse a cualquier situación de producción (Brown, Ryan, & Parker, 2006).

Discusión

La prioridad y eficacia de la gestión depende de la disponibilidad y el nivel de uso de la calificación profesional, el potencial creativo y la capacidad organizativa de la gestión de la empresa. Sin embargo, una de las desventajas de la inteligencia humana es que no se adapta a la acumulación de una gran cantidad de información, la implementación de cálculos grandiosos en el análisis de procesos complejos de producción, laborales o financieros en la empresa. El sistema de apoyo a la información asegurará la creación y desarrollo de los centros intelectuales de una empresa con un entorno de información transversal para la acumulación e intercambio de conocimiento entre gerentes que, en cooperación con agentes de inteligencia virtual, seleccionarán un conjunto de diversos elementos textuales y analíticos. información sobre el estado del mercado, las actividades de los competidores, contratistas, oportunidades de mejora de la circulación de documentos, realización de tareas por subdivisiones y logro de los resultados finales de la actividad de las empresas en general.

Teniendo en cuenta el considerable número de tareas del personal directivo de una empresa encaminadas a definir su misión, valores, política, formación de la estructura y sistema de gestión, representación en negociaciones con autoridades públicas y contratistas principales, así como el desempeño de deberes funcionales, la complejidad de controlar las actividades de cada división de una empresa y la toma de decisiones gerenciales por parte de los gerentes de nivel medio y bajo, es recomendable identificar a los usuarios del sistema de apoyo a la información, entre los que deben estar los gerentes de los niveles superior, medio e inferior de toma de decisiones empresariales.

Para asegurar el desarrollo del personal gerencial, la implementación de innovaciones gerenciales y la toma efectiva de decisiones gerenciales en la empresa, el sistema de apoyo a la información tiene tres tareas principales: desarrollo del centro intelectual; suministro de actividad de agentes intelectuales; simplificando el proceso de circulación de documentos e informando a la gestión. El personal es el determinante del buen funcionamiento de cualquier organización. Por lo tanto, el factor principal en la formación y aseguramiento de su competitividad. El resultado de la

implementación del mecanismo para garantizar la efectividad de la gestión de los colaboradores de la organización es el logro de los objetivos de la empresa, los cambios estructurales en ella, aumentar el nivel de productividad del personal gerencial y obtener ventajas competitivas.

Para lograr tales resultados, una empresa debe tener ciertas metas y objetivos, contar con el personal adecuado con el número adecuado de trabajadores que tengan la capacidad necesaria para lo cual se creen las condiciones necesarias que contribuyan a mejorar la eficiencia del trabajo. Hasta el día de hoy, la práctica requiere del personal los resultados de la educación vocacional no solo en forma de conocimientos adquiridos, sino también su disposición práctica y capacidad para resolver problemas, tanto en situaciones típicas como no estándar de la vida profesional.

Conclusiones

En las condiciones contemporáneas, caracterizadas por una inseguridad emergente, la contribución al personal se convierte en un factor de competitividad y resiliencia a largo plazo de una empresa. La eficacia del componente de personal del éxito de una empresa depende de la estrategia elegida de desarrollo del personal. El mecanismo moderno para garantizar la eficacia de la gestión del talento humano debe tener como objetivo aumentar la competitividad de una empresa, su desarrollo a largo plazo, el nivel de beneficio máximo y el aumento de la productividad.

En las condiciones actuales, la mayoría de los expertos creen que la fórmula del éxito es el talento de los colaboradores y, por lo tanto, su valor aumenta constantemente día a día. En consecuencia, el mecanismo para asegurar la efectividad de la gestión del TT.HH. cambia constantemente, reemplazando los estereotipos. La mejora continua de los procesos de gestión eficaz de TT.HH. es necesaria basada en la implementación de métodos científicos, tecnologías avanzadas de trabajo del personal, estandarización y unificación de la documentación del personal, aplicación de medios técnicos. En las empresas deben aplicarse enfoques innovadores para evaluar la eficacia de la gestión de los colaboradores empresariales, según el método para lograr el efecto económico de la actividad productiva. Así, el mecanismo propuesto para asegurar la efectividad del personal de las empresas permite: incrementar la productividad del personal; mejorar la calidad y puntualidad del trabajo realizado; asegurar la participación en programas de desarrollo y formación avanzada (interés de los empleados en la empresa); reducir la salida de personal; asegurar la organización de las actividades de innovación y aumentar el nivel de eficacia de una empresa.

Como se logró visualizar con la ayuda del enfoque metódico propuesto para la evaluación de la efectividad de la gestión de las empresas, es posible determinar las direcciones para resolver problemas administrativos y mejorar el mecanismo para garantizar la efectividad de las actividades del personal que aumentará el nivel de productividad laboral y competitividad de una empresa.

Referencias

1. Ahmed, R., Ali, A., Ali, S., & Ali, I. (2012). Human Resource Management Practices in Private Sector Organisations in Pakistan: Study of Cultural Influences. *Global Journal of Management and Business Research*, 12(7), 21–30.
2. Alias, N. E., Noor, N. M., & Hassan, R. (2017). Examining the Mediating Effect of Employee Engagement on the Relationship between Talent Management Practices and Employee Retention in the Information and Technology (IT) Organizations in Malaysia. *Journal of Human Resources Management and Labor Studies*, 2(2), 227–242. <https://doi.org/10.15640/jhrmls>
3. Barkhuizen, N. (2014). How Relevant is Talent Management in South African Local Government Institutions ? *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 5(20), 2223–2230. <https://doi.org/10.5901/mjss.2014.v5n20p2223>
4. Breugh, J. A. (1981). Relationships between Recruiting Sources and Employee Performance , Absenteeism , and Work Attitudes. *Academy of Management Journal*, 24(1), 142–147.
5. Brown, K., Ryan, N., & Parker, R. (2006). New modes of service delivery in the public sector Commercialising government services. *International Journal of Public Sector Management*, 13(3), 206–221.
6. Budhwar, P. S., Boyne, G., Budhwar, P. S., & Boyne, G. (2007). Human resource management in the Indian public and private sectors : an empirical comparison. *The International Journal of Human Resource Management*, 15(2), 37–41. <https://doi.org/10.1080/0958519032000158554>
7. Cueva, E. G. M., & Chaluisa, S. F. C. (2021). La Gestión Empresarial en la post pandemia: caso Latinoamérica. *Tesla Revista Científica*, 1(2), 28-43.

8. Chaluisa, S. F. C. (2022). Diseño de un evento como herramienta de relaciones públicas en la nueva normalidad post Covid-19. Aportes a la ciencia, innovación y educación. I2D Editorial, 01-21.
9. Chaluisa-Chaluisa, S. F., Maldonado-Mangui, S. P., & Villa-Andrade, L. C. (2022). Oportunidades en el emprendimiento sostenible: Un análisis comparativo post-pandemia. Polo del Conocimiento, 7(1), 510-528.
10. Chiang, M., & San Martín, V. (2015). Análisis de la Satisfacción y el Desempeño Laboral en los Funcionarios de la Municipalidad de Talcahuano. Ciencia & Trabajo, 17(54), 159–165.
11. Chiavenato, I. (2011). Administración de recursos humanos. El capital humano en las organizaciones. (J. M. Chacón, Ed.) (Novena). México D.F.: McGraw Hill.
12. Harris, L., & Foster, C. (2010). Aligning talent management with approaches to equality and diversity Challenges for UK public sector managers. Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal, 29(05), 422–435. <https://doi.org/10.1108/02610151011052753>
13. Hoffmeister, L., Vidal, C., Vallebuno, C., Ferrer, N., Vásquez, P., & Núñez, G. (2014). Factores Asociados a Accidentes , Enfermedades y Ausentismo Laboral : Análisis de una Cohorte de Trabajadores Formales en Chile. Ciencia & Trabajo, 16(49), 21–27.
14. Isa, A., & Hazril, I. (2014). Talent management practices and employee engagement: a study in Malaysian glcs. International Journal of Business, Economics and Law, 4(1), 64–70.
15. Kaliannan, M., Abraham, M., & Ponnusamy, V. (2018). Effective talent management in Malaysian SMES : A proposed framework. The Journal of Developing Areas, 50(5), 393–401.
16. Keller, R. (1984). The role of performance and absenteeism in the prediction of turnover. Academy of Management Journal, 27(1), 176–183.

17. Kwon, W. J. (2014). Human Capital Risk and Talent Management Issues in the Insurance Market : Public Policy , Industry and Collegiate Education Perspectives. *The International Association for the Study of Insurance Economics*, 39(14), 173–196. <https://doi.org/10.1057/gpp.2013.11>
18. Maali, M., Mahmoudsalehi, M., & Amiri, M. (2017). Critical success factors , challenges and obstacles in talent management. *Industrial and Commercial Training*, 49(1), 15–21. <https://doi.org/10.1108/ICT-05-2016-0036>
19. Mathe, K. M. (2016). Significance of Talent Management in Public Sector Enterprises in India - A Case Study. *International Journal of Recent Research Aspects*, 3(1), 95–99.
20. Mendoza, R. (2015). Insatisfacción laboral como predictor del ausentismo en un hospital público. *Rev. Med Chile*, 143(2), 1028–1033.
21. Rana, G., Goel, A. K., & Rastogi, R. (2013). Talent management : a paradigm shift in Indian public sector. *STRATEGIC HR REVIEW*, 12(4), 197–202. <https://doi.org/10.1108/SHR-02-2013-0012>
22. Rani, A., & Joshi, U. (2012). A Study of Talent Management as a Strategic Tool for the Organization in Selected Indian IT Companies. *European Journal of Business and Management*, 4(4), 20–29.
23. Santillán Lima, J. C., Llanga Vargas, A., & Chafra, G. (2017). Metodología para diseño de infraestructura de telecomunicaciones para campus universitarios medianos, caso La Dolorosa-UNACH. *Revista Ciencia UNEMI*, 10.
24. Vallejo, V., & Portalanza, A. (2017). Importancia de la Gestión del Talento Humano como Estrategia para la Atracción y Retención de Docentes en las Organizaciones Educativas de Ecuador The importance of Human Talent Management as a Strategy for Attracting and Retaining Teachers in Educational. *PODIUM*, Edición es, 145–168.
25. Yeganeh, H., & Su, Z. (2008). An examination of human resource management practices in Iranian public sector. *Personnel Review*, 37(2), 203–221. <https://doi.org/10.1108/00483480810850542>

© 2022 por los autores. Este artículo es de acceso abierto y distribuido según los términos y condiciones de la licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional (CC BY-NC-SA 4.0) (<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>).