

# OPTIMIZATION AND RETENTION OF HUMAN TALENT IN COMPANIES FROM 2019 TO 2024: A SYSTEMATIC REVIEW OF THE SCIENTIFIC LITERATURE

Keyla Emilar Duran Gutierrez, Br.<sup>1</sup>, Aldo Medina Gamero, MSc.<sup>2</sup>,

<sup>1,2</sup> Universidad Privada del Norte, Lima, Perú, N00227744@upn.pe, aldo.medina@upn.edu.pe

*Abstract: The recent article addresses the study of the optimization in the retention of human talent in commercial companies, this being notable in these companies, and is guided by their growth, facilitating adaptation and survival. The objective is to explore empirical studies on the retention of human talent in commercial companies between the years 2019 to 2024. The methodology used to carry out the systematic review used six sources of information, the data banks mentioned below, the rules for selecting the articles were made using Boolean equations, covering the words: talent retention, worker retention, talent management, staff resignation, retention strategies, the criteria used were of inclusion and exclusion for the search of said data. During the search, points were filtered such as year of publication, not related to the health sector, among others, theses, books that are not part of the search, among others. The result showed different strategies such as professional development programs and within them incentive plans such as the inclusive organizational climate, however, there are still points to investigate and execute for the development of this study.*

*Keywords: personnel retention, planning, talent management, selection planning, human capital.*

# OPTIMIZACIÓN Y RETENCIÓN DEL TALENTO HUMANO EN LAS EMPRESAS DEL 2019 AL 2024: UNA REVISIÓN SISTEMÁTICA DE LA LITERATURA CIENTÍFICA

Keyla Emilar Duran Gutierrez, Br.<sup>1</sup>, Aldo Medina Gamero, MSc.<sup>2</sup>,

<sup>1,2</sup> Universidad Privada del Norte, Lima, Perú, N00227744@upn.pe, aldo.medina@upn.edu.pe

**Resumen:** *El reciente artículo aborda acerca del estudio de la optimización en la retención del talento humano en las compañías comerciales, siendo esto notable en estas empresas, y esta guiada a su crecimiento, facilitando una adecuación y supervivencia. El objetivo es explorar los estudios empíricos sobre la retención del talento humano en las empresas comerciales entre los años 2019 al 2024. La metodología empleada para realizar la revisión sistemática se usaron seis fuentes de información, los bancos de datos que se mencionan en líneas más abajo, las normas para seleccionar los artículos se realizaron mediante las ecuaciones booleanas, abarcando las palabras: retención de talento, retención de trabajadores, gestión de talento, rotación de personal estrategias de retención, los criterios que se usaron fueron de inclusión y exclusión para la búsqueda a dichos datos. Durante la búsqueda se filtraron puntos como año de publicación, que no esté relacionado al sector salud, entre otros, tesis, libros que no forman parte de la búsqueda, entre otros. El resultado mostró distintas estrategias como programas de desarrollo profesional y dentro de ellas planes de incentivos como el clima organizacional inclusiva, sin embargo, aún existe puntos por investigar y ejecutar para el desarrollo de este estudio.*

**Palabras clave:** *retención de personal, planificación, dirección de talento, planeamiento de selección, capital humano.*

## I. INTRODUCCIÓN

Mantener el talento en las entidades tanto comerciales e industriales es un reto económico actual para estas, particularmente para aquellas que aprenden, desean impactar, alcanzar o impactar al mercado puesto que el talento destacado se transforma en el pertrecho para respaldar toda planificación y estructuración de una organización [1]. La retención del talento se fija como la disposición de la organización para conservar a su personal calificado [2]. En el dinámico mundo empresarial si bien es cierto actualmente el talento humano es comprobado la clave estratégica de primer orden, va a depender de cada entidad como asumir esos cambios para continuar con el impulso de las metas trazadas, la productividad y el renombre de la empresa permanentemente [3].

Una organización con dirección del talento es más diligente tácticamente y puede aclimatarse más prontamente a los cambios y favorecerse de ellos de manera competitiva y sostenible [4]. Una gestión o dirección de talento introduce actividades como la identificación de posiciones [5]. Toda

organización debería utilizar una marca de empleador diferenciado como un hábito interno para difundir el resultado de habilidades por la que el empleador desea ser identificado [6]. El incentivo monetario siempre ha sido el motivador principal, es una forma de demostrar valor que la organización puede ofrecer por lo que el empleado garantiza su cumplimiento en distintas divisiones empresariales [7].

Según [8] el ejercicio de las entidades a través de los periodos se ha determinado acentuando en los logros financieros o el rendimiento, pero la expresión de evaluación de función debe hacer mención a la práctica del talento humano integrante en este desarrollo, su crecimiento, resultados, desaciertos, agrado, entre otros puntos que realizan que una compañía vaya alcanzando mayor utilidad interna, lo cual se determina como el coste colectivo de aptitudes, comprensión, capacidades, vivencias e inspiración de una fuerza de labor y lo que estos colaboradores contribuyen al logro de la empresa. En este contexto las entidades indagarán las tácticas de gestión del talento más real para retener a su personal calificado.

Cabe resaltar que el talento humano, que es nombrado trabajador tiene una perspectiva distinta de ver la existencia y de hacerse percibir, en alguna fase puede sentirse desanimado, ya que únicamente se pone en cuenta, los dígitos, la suma cantidad de empeño, el mayor beneficio y la huella en las preferencias o tendencias, abandonando la motivación, instrucción, las diferentes opiniones de los colaboradores. Este entorno impone a las organizaciones a reconsiderar ininterrumpidamente los cambios dentro de sus objetivos para lograr convencer en todo tiempo las peticiones internas [9]. Al examinar dichos elementos, resalta el valor que este añade a la disposición de producir y mantener beneficios competitivos de la organización [10].

Estos elementos mencionados serán más viables en la optimización en las empresas que permitan los vínculos interpersonales, las destrezas transversales, el ingenio y los retos de innovación de los colaboradores [11]. Otro de los factores para mantener el talento humano en las compañías es imprescindible que el gerente o aquellos que son responsables de dar las indicaciones o toma de decisiones en la entidad generen confianza en cada proceso y así acrecentar la honestidad y lealtad en ambas partes, puesto que esto generará

una imagen de marca positiva basándose en la experiencia del trabajador, la gestión del rendimiento y así poder adaptarse y marchar en una misma dirección [12].

El poder de los cambios digitales en las tácticas de retención y atracción del personal ha revolucionado la forma en que se vive y se trabaja impactando enormemente en todos los sectores de la economía es otra manera de introducir con éxito los nuevos desafíos que dispone la era digital para los trabajadores, esto requiere que las organizaciones ejecuten conversiones estratégicas u modelos de competencia organizacional para renovar las habilidades, procesos, coordinación y tecnologías de cada colaborador [13]. Esto evitará en parte las muchas razones que pueden existir dentro de la organización que pueden abarcar como una labor inadecuada, motivo profesional, el ambiente laboral e incluso los horarios de oficina extremadamente largos y remuneración inadecuada por lo que suele llamarse abandono voluntario [14].

Un impacto característico en la optimización de retención del talento humano son los proyectos de desarrollo profesional en un mercado laboral cada vez más competitivo que son las oportunidades de crecimiento para el talento humano, cabe resaltar que en estos tiempos los colaboradores buscan oportunidades de crecimiento que gratifiquen sus aspiraciones a largo plazo y así sumando el valor del colaborador en el mercado laboral [15]. También [16] menciona que el mejoramiento estratégico de los recursos humanos significa invertir en programas integrales bien diseñadas como una matriz de asignación para garantizar un crecimiento profesional continuo y el aumento de mantener una conexión laboral y de rentabilidad y a esto añadir el propósito de las metas de las empresas comerciales.

Según [17] las prácticas de gestión de talento se posicionan como un método estratégico integral que es el conjunto de actividades, funciones y procesos accionados para avalar los logros de los objetivos y humanísticos en la conservación del personal optimizando el potencial de los colaboradores dentro de las organizaciones, este surge como un rigor clave para abordar esta actividad. A través de un grupo de prácticas y tácticas cuidadosamente diseñadas, las empresas están empezando a buscar un ambiente laboral que sea llamativo y motivador que promueva el compromiso explorando diversas tácticas para una construcción de una cultura organizacional sólida y la estabilidad entre la rutina personal y laboral para una permanencia en sus colaboradores más valiosos.

Asimismo, indagar un plan para el talento humano como clave para mantener al colaborador y minimizar su rotación son enfoques alternativos y una necesidad que permite moderar esta disposición, minimizando considerablemente los resultados perjudiciales en distintos niveles de la empresa y puesto que plasmen aspectos razonables y efectivas de implementar en las diferentes áreas de la empresa ya que es uno de los puntos que inciden inmediatamente en estas [18]. El papel del liderazgo en la rotación del talento humano más allá de ser un título o nivel

de jerarquía es la causa decisiva en el triunfo o fracaso de cualquier entidad, la manera en que el líder interactúa con los trabajadores tiene un acontecimiento directo en diversos aspectos de la organización [19].

Por último, el trabajador es el pilar para la notoriedad de una entidad, con altas tasas de rotación las organizaciones tendrán disrupciones del proceso como retrasos de proyectos, pérdida de eficiencia entre otros, es por ello aplicar cada aspecto mencionado mejorará y creará un lazo positivo de cumplimiento entre el empleado y la empresa [20].

Para lo cual esta revisión sistemática pretende responder a la siguiente pregunta: ¿Cómo se gestiona la optimización en la retención del talento humano en las empresas entre los años 2019 al 2024? Entonces, el objetivo del siguiente estudio es examinar los estudios teórico y empíricos respecto a la optimización en la retención del talento humano en las empresas entre los años 2019 al 2024.

## II. METODOLOGÍA

### A. Tipo de estudio

En el presente trabajo, el modelo de estudio empleado fue una revisión sistemática de la literatura científica, de apreciación crítica, reiterativa, comprensiva, explícita y distintivo de la mejor demostración disponible en agrupar información y a ello dar en respuesta a una interrogante de investigación. La consulta que se desea dar en respuesta con la ayuda de este tipo de estudio es ¿Cómo se gestiona la optimización en la retención del talento humano en las empresas entre los años 2019 al 2024?

### B. Criterios de elegibilidad

Como criterios de inclusión se utilizaron diferentes artículos primigenios que contaron con informaciones científicas registrados dentro de los exploradores que la universidad brinda como parte de su biblioteca virtual. Los artículos debían estar entre los años 2019 al 2024 que precisaran la optimización en la retención del talento humano lo cual conllevó a varios temas que están entrelazados lo cual se verá páginas más adelante. Estos artículos fueron elegidos en el idioma inglés y castellano y que tiene en común la palabra “prácticas de gestión” como parte del estudio. Y finalmente solo se escogieron empresas acordes a la búsqueda de investigación.

Como criterios de exclusión no se consideraron los siguientes puntos: tesis doctorales o tesinas, ponencias o actas, revistas, blogs, periódicos, informes, libros, todo artículo de investigación que estén fuera del rango de los 6 años. Tampoco se tomaron en cuenta artículos de investigación que estén relacionados a empresas del sector educación y salud. Esta exclusión responde a que dichas organizaciones, aunque en algunos casos operan como entidades privadas, suelen tener una misión social, regulaciones específicas y modelos operativos distintos a los de empresas con fines netamente comerciales, lo cual podría introducir sesgos o desviaciones en el análisis

centrado en el comportamiento del sector privado con fines de lucro.

### C. Estrategias de búsquedas

En primer lugar, se utilizó SCOPUS, para esta búsqueda se usaron las palabras “talent retention” “optimization” AND “companies” AND NOT “health” también las palabras “human talent” para reducir a la búsqueda específica acerca del tema de investigación, se filtraron entre los años 2019 al 2024. En esta plataforma se usaron artículos en inglés para luego traducirlos en el idioma castellano. La fórmula de búsqueda para la búsqueda de ellos artículos de investigación fueron: (TITLE-ABS-KEY (“talent retention”) (“optimization”) AND TITLE-ABS-KEY (“companies”) AND NOT TITLE-ABS-KEY (“health”)) AND TITLE-ABS-KEY (“human talent”) (LIMIT-TO (SUBJAREA, "BUSI") OR LIMIT-TO (SUBJAREA, "ECON") OR LIMIT-TO (SUBJAREA, "MULT")) AND (LIMIT-TO (DOCTYPE, "ar") ) AND ( LIMIT-TO ( OA , "all" ) ) por lo cual se obtuvieron 20 artículos.

En segundo lugar, se empleó WEB OF SCIENCE, donde se ingresaron palabras como “talent human”, “optimization” “organizational engineering” los operadores booleanos “AND”. “AND NOT”, “retention”, “companies” y “health” filtrando la búsqueda entre los años 2019 al 2024, abierto a todo acceso. En esta plataforma se usaron documentos de investigación en inglés para posteriormente traducirlos al idioma español. Las ecuaciones de búsqueda fue la siguiente: RESULTS FOR "HUMAN TALENT" AND "RETENTION" AND "REENGINEERING" AND "RETENTION PROCESS" (ALL FIELDS) AND "COMPANIES" (ALL FIELDS). Por lo tanto, se usaron 49 artículos.

En tercer lugar, se utilizó SCIENCE DIRECT, aquí se emplearon palabras como “talent human”, “retention”, “organizations” usando los operadores booleanos “AND” y “AND NOT” para poder reducir los resultados de la búsqueda con el tema de investigación, asimismo se usaron filtros de fechas entre los años 2019 al 2024 y categorías de temas relacionados a economía, contabilidad, administración y finanzas. Todos los artículos encontrados fueron traducidos al idioma español. Las palabras de búsqueda a usar fueron: (“TALENT RETENTION”) AND (“(ORGANIZATIONS” AND “TALENT HUMAN” AND NOT “HEALTH”)). El resultado de la búsqueda fue de 50 artículos.

En cuarto lugar, se manejó PROQUEST, en esta búsqueda se empleó los filtros como fechas de publicación el 2019 al 2024, materia, tipo de fuente, tipo de documento y artículos evaluados por expertos. Estos artículos fueron en su mayoría en el idioma español lo cual facilitó su comprensión. Para la búsqueda se usó el siguiente método: “RETENCIÓN DE TALENTO” AND “EMPRESAS” AND “TALENTO HUMANO”. En base a esta búsqueda se obtuvo 28 artículos.

En quinto lugar, se aplicó SCIELO, para esta búsqueda solo se utilizó el “AND” como operador booleano para tener acceso a la información específica, realizando filtros de los años entre el 2019 al 2024, áreas temáticas referenciales a economía, finanzas, gestión y multidisciplinarias. La fórmula para usar para encontrar los artículos fue: (" TALENTO HUMANO") AND (“EMPRESAS”). Obteniendo 41 resultados.

En sexto lugar, se utilizó REDALYC, para facilitar la búsqueda solo se emplearon palabras en español con operadores booleanos para minimizar la cifra de información que se encuentra en los artículos de investigación, los filtros que se emplearon fueron los años entre el 2019 al 2024. La redacción de forma de búsqueda fue: “RETENCIÓN DEL TALENTO HUMANO” AND “EMPRESAS”. Obteniendo un resultado de 9 artículos.

## III. RESULTADOS

TABLA 1  
CLASIFICACIÓN DE ARTÍCULOS POR AÑO DE PUBLICACIÓN

AÑO	f	%
2019	3	10%
2020	3	10%
2021	5	17%
2022	4	13%
2023	8	27%
2024	7	23%
Total	30	100%

Nota. Elaboración propia

En la tabla 1, los periodos de publicaciones de los artículos elegidos con el porcentaje de participación, donde el 27% y 23% son los picos más altos de los años 2023 y 2024, mientras que el más bajo corresponde a los años 2019 y 2020 con un 10% de participación.

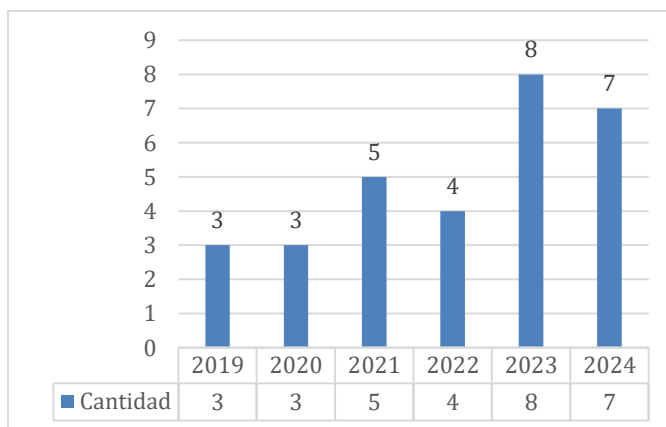


Fig. 1: Cantidad por años

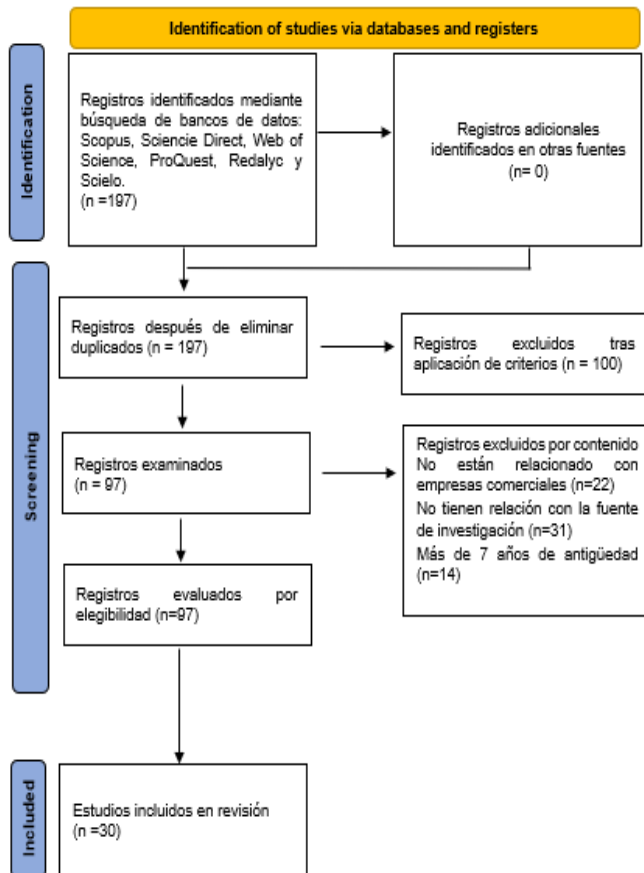


Fig. 2: Metodología PRISMA

TABLA 2  
CLASIFICACIÓN DE ARTÍCULOS POR BASE DE DATOS

BASE DE DATOS	f	%
Scopus	10	33
Science Direct	2	7
Web of Science	7	23
ProQuest	6	20
Redalyc	3	10
Scielo	2	7
TOTAL	30	100%

Nota. Elaboración propia

La tabla 2 se visualiza de manera explícita el porcentaje y numeración de artículos encontrados en el banco de datos donde Scopus arroja un 33% con más artículos obtenidos para dicha investigación, mientras Science Direct y Scielo solo tienen un 7% en menor búsqueda.

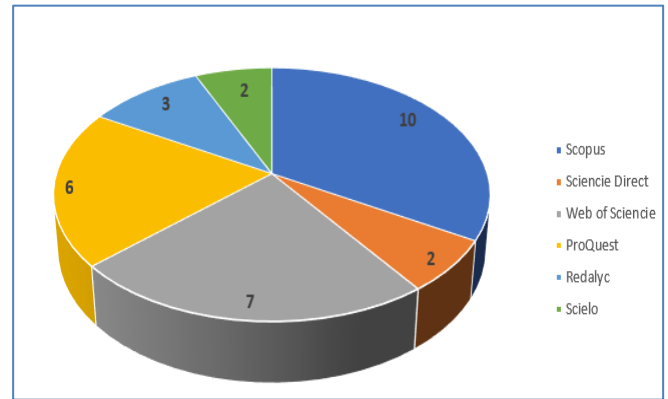


Fig. 3: Bases de datos

TABLA 3  
CLASIFICACIÓN DE LOS ARTÍCULOS POR PAÍS DE ORIGEN

PAÍS	CANTIDAD DE ARTÍCULOS	PORCENTAJE
United Kingdom	1	3%
Bosnia	1	3%
Malaysia	4	14%
Colombia	3	10%
South Africa	3	10%
Argentina	2	8%
España	2	8%
Perú	1	3%
México	1	3%
Ecuador	2	8%
China	1	3%
Slovak	1	3%
New Zeland	1	3%
Nigeria	1	3%
France	1	3%
Indonesia	1	3%
India	1	3%
Ukraine	1	3%
Turkey	1	3%
Slovak	1	3%
TOTAL	30	100%

Nota. Elaboración propia

La tabla 3, se observa cada artículo clasificado según el país de origen, cada uno de ellos está asignado con un porcentaje donde Malaysia ocupa el 14%, Colombia el 10% y South Africa con el 10%, mientras que los otros países que cuentan con el 1% son de porcentaje bajo según se visualiza en la tabla.

TABLA 4  
PALABRA CLAVE – GESTIÓN DE TALENTO HUMANO

AUTORES	RESUMEN DE LOS RESULTADOS
[5]; [6]; [7]; [3]; [1]; [4].	<p>En un mundo de cambios, las organizaciones están obligando a mejorar la realidad empresarial actual como un pilar importante la ingeniería organizacional del talento como el motivo inicial de adecuación, la formación de conocimientos novedosos y el crecimiento de nuevos hábitos organizacionales que favorecen nuevos desarrollos para contestar al desorden de ese ambiente. En una sociedad donde las plazas competitivas, productos, tecnología, van transformando de modo acelerada, gestionar es la base para dichas entidades como componente clave de su notoriedad. Por lo tanto, los mecanismos mediante los cuales se realizan y se administra la inteligencia y por esa razón el talento humano, componen las fuentes de competencias dinámicas y de capacidad competitiva sustentable como la gestión del rendimiento. En relación con ello los motivos que afectan en la resolución de las entidades son los colaboradores. Por lo tanto, la optimización en la gestión del talento humano se ha transformado como soporte táctico empresarial actual. Uno de los ciclos de este es la administración de entendimiento, ya que esta puede ser valorada la única ventaja competitiva sostenible de las organizaciones. Esto se compone sobresaliente en las organizaciones de manera económica porque es un factor esencial en las políticas empresariales ya que el impacto es tanto interna y externa hablando en el ámbito social. Sin embargo, todavía se puede observar a la realidad que hay muchas empresas que aún no lo tienen como enfoque hacia sus colaboradores. Si bien es cierto gestionar el talento humano no es sencillo ya que existen varios elementos que aún deben ser investigados como necesidades disconformes, propósitos, proyectos personales, vivencias, entre otros. Por esta razón si el colaborador se siente considerado dentro de la empresa estará activo en demostrar toda su habilidad e involucrarse de manera positiva para lograr las metas de la compañía. Para que la productividad aumente y mejore en los personales de colaboración se necesita implementar un programa de gestión de talento que tenga relación varios aspectos de la entidad.</p> <p>Hoy en día las empresas trabajan en un ámbito caracterizado por muchos cambios económicos, sociales, tecnológicos y políticos, lo cual obligan a transformarse para generar mayor progreso o en algunos casos subsistir, por ende, se debe acondicionar para una identificación y crecimiento de los trabajadores talentosos para un mejor desempeño en cuanto a sus funciones como parte del cambio de la empresa.</p>

Nota. Elaboración propia

En la Tabla 4 se visualiza distintos artículos que explican y mencionan referente a la gestión de talento humano como un punto necesario, estos autores coinciden con la definición de manera efectiva respondiendo a ciertas interrogantes que se ha estudiado según el alcance que se ha obtenido mediante la valoración del trabajo en el talento humano siendo una de ellas como método.

TABLA 5  
PALABRA CLAVE – EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

AUTORES	RESUMEN DE LOS RESULTADOS
[8]; [11]; [14]; [16]; [20].	<p>Realizar una gestión de rendimiento es una de las herramientas para avalar esa probabilidad para las empresas, esto no solo economiza costes de búsqueda y tiempo de nuevos trabajadores sino también para una mejora de deber, obligación y lealtad de los colaboradores hacia la empresa. Esto ayuda a formar líderes de calidad y retener a ese grupo de talentos en la compañía, la adaptación a nuevos mercados y entornos laborales lo cual muchos planifican por sí mismos o incluso darse ese salto profesional a llevar otras carreras son las cosas que se obtiene cuando la planificación es considerada. Las estrategias deben considerarse como un desarrollo interrelacionado que mezclen las magnitudes de atracción, optimización, retención y formación del colaborador. Siempre teniendo en consideración que cada tamaño tiene sus cualidades propias y distintas, la coordinación es otra clave parte para afianzar la congruencia de todo el proceso y el éxito de la compañía.</p> <p>La perspectiva estratégica de la evaluación de desempeño compromete actividades metódicas incluidas en el proceso que direccionan a una ventaja competitiva sostenible. Esto suele estar conectado con la competencia de inspeccionar el enfoque del método de la empresa de manera resolutiva ante las variaciones en el entorno externo. Si bien es cierto hay varios otorgamientos diferentes a este término, pero los procesos como relacionados a la vinculación sistemática de posiciones clave es crucial para la fabricación de la ventaja competitiva. Es un componente relevante en la compañía. Asimismo, analizar las diferentes teorías en cuanto al desempeño laboral es importante pero aún más saber elegir un buen programa que esté enfocado con el rubro de la empresa y en base a ello también que esté dirigido a los tipos de colaboradores en cuanto a los niveles de jerarquía.</p> <p>En su mayoría en cuanto a los estudios de investigación se han estado enfocando en analizar la motivación entre los colaboradores, dejando por un momento de lado a los grandes directivos con habilidades e intelecto que demostrar. Se sabe que dentro de los procesos las compensaciones financieras tienden ser más efectivas, pero ¿cuánto tiempo dura el aumento salarial? ¿Solo está relacionado con una motivación? Aunque estas son las formas más básicas para retener al talento humano no siempre serán los medios. Esto debido a la mala práctica de liderazgo, hostigamiento, mala comunicación.</p>

Nota. Elaboración propia

En la Tabla 5 los artículos mencionados por estos distintos autores recalcan y coinciden que la evaluación de desempeño es un método, proceso parte de para una mejor visualización en base a resultados, explorando diversas metodologías para una reducción en el uso de las evaluaciones tradicionales. Esto también comprende que los evaluadores tienen la obligación de brindar los resultados sobre la productividad anterior y apoyar a sus colaboradores para alcanzar uno superior.

TABLA 6  
PALABRA CLAVE – PLANIFICACIÓN Y LIDERAZGO

AUTOR AÑO	RESUMEN DE LOS RESULTADOS
[26]; [13]; [30] [18]; [2].	<p>El liderazgo y la planificación son claves importantes que aportan al éxito de cualquier organización, ya que van de la mano en trabajo para una guía a la empresa hacia sus objetivos y a la adaptación a un mundo de constante cambio. En primer lugar, la planificación es un proceso que concede definir la finalidad sobre el tiempo de la compañía lo cual ayuda a constituir una dirección clara proporcionando un marco dentro de los colaboradores y puedan direccionar sus esfuerzos. A través de una revisión exhaustiva del entorno anticipa posibles obstáculos en la empresa.</p> <p>El liderazgo influye mucho ya que muestra el interés significativo en el clima empresarial, el buen líder aparte de establecer la visión, misión y objetivos también inspira y motiva a su equipo. Esto es clave fundamental también para mantener a los colaboradores productivos y comprometidos también reconoce y celebra los logros del equipo, lo que el ambiente laboral se entorna positivo y eficaz. Este tipo de cultura organizacional tiene como resultado una buena posición de la empresa tanto económica como imagen como también una retención y atracción de talento. Esto es fundamental, ya que enfrentar problemas inesperados puede desviar a la organización de su rumbo y comprometer sus objetivos. Al desarrollar estrategias de contingencia, las empresas pueden minimizar riesgos y estar mejor preparadas para adecuarse a variaciones en el mercado o en las circunstancias internas. Por último, la comunicación es otro punto donde el liderazgo juega un papel importante ya que un líder que establece una comunicación de manera efectiva crea relaciones de confianza con su equipo de trabajo, esto incluye estar abierto al feedback, las ideas de los trabajadores y compartir información. Fomentar una comunicación mejora la unión y permite que todos los trabajadores de la empresa se sientan parte del proceso de decisiones mejorando la adaptabilidad lo cual es una cualidad en liderazgo moderno. En un entorno de cambios, los líderes deben tener la capacidad de ajustar sus estrategias según sea necesario. Si bien es cierto estos cambios algunos serán críticos que otros en cuanto a las funciones dentro de la organización por lo que va a generar ciertos resultados que no estén a la conformidad del mandato superior, es por ello por lo que se estable parámetros de acuerdo con el perfil de cada talento. El buen líder guía a su equipo a través de estos cambios, estableciendo confianza manteniendo la moral alta y asegurándose que los colaboradores se sientan apoyados en tiempos de incertidumbres.</p>

Nota. Elaboración propia

En la Tabla 6, los autores mencionan que la capacitación constante es una estrategia lo cual es una inversión que impulsa en toda empresa al crecimiento y competitividad. Si los trabajadores son equipados con los conocimientos y habilidades necesarias, la productividad incrementa, por lo que esto se ve reflejado en la disposición de los servicios o productos y se fomenta la aceptación de marca. Esto también contribuye a la retención del talento fortaleciendo la cultura organizacional de la empresa.

TABLA 7  
PALABRA CLAVE – CAPACITACIÓN CONSTANTE

AUTORES	RESUMEN DE LOS RESULTADOS
[9]; [10]; [21]; [19]; [15].	<p>La capacitación constante es un pilar fundamental para el éxito de cualquier compañía y sobre todo en el panorama laboral actual. Al facilitar a los colaboradores las herramientas y conocimientos necesarios como un análisis de procesos para un buen desempeño de actividades de manera eficiente, las empresas aumentan su productividad, tanto como reconocimiento de marca, calidad de servicio y la adaptación con mayor facilidad a los cambios del mercado laboral. Cuando el equipo de trabajo es capacitado constantemente es más proactivo y motivador, se siente comprometido. Además, esto contribuye mantener el talento dentro de la compañía ya que incrementa la satisfacción del trabajador lo que hace reflejar al cliente y a ello fortalece la imagen de la compañía como, esto hace que la empresa se convierta en un buen lugar para trabajar. Para que las capacitaciones sean exitosas, es necesario identificar las necesidades integrales de los colaboradores, trazar objetivos claros. Se debe elegir el método de capacitación adecuado a la empresa como a sus trabajadores y así poder evaluar los logros obtenidos en el transcurso del proceso de enseñanza. Por lo tanto, la capacitación constante es un método e inversión a largo plazo de la compañía que generará diversos beneficios tanto como para el empleado y empleador.</p>

Nota. Elaboración propia

En la Tabla 7, los autores mencionan que la capacitación constante es una estrategia lo cual es una inversión que impulsa en toda empresa al crecimiento y competitividad. Si los trabajadores son equipados con los conocimientos y habilidades necesarias, la productividad incrementa, por lo que esto se ve reflejado en la disposición de los servicios o productos y se fomenta la aceptación de marca. Esto también contribuye a la retención del talento fortaleciendo la cultura organizacional de la empresa.

TABLA 8  
PALABRA CLAVE – ESTRATEGIAS DE RETENCIÓN

AUTORES	RESUMEN DE LOS RESULTADOS
[12]; [17]; [27]; [28]; [22]; [29]; [23]; [24]; [25].	<p>Existen diversas estrategias de retención hoy en día que las compañías optan para mejorar la optimización y la competitividad y asegurar el éxito de la compañía. Dentro de las estrategias se puede encontrar como ofrecer oportunidades de desarrollo profesional, los colaboradores que se trazan metas hacia su crecimiento dentro la empresa suele estar motivados y menos inclinados a buscar nuevas ofertas. El reconocimiento salarial es el primero de la lista en ser parte de este método o estrategia para mantener al talento ofreciendo beneficios que deben estar alineados con el mercado o superen las expectativas, pero recordemos que mientras no exista un buen ambiente laboral este punto será omitido por el talento. Las compañías que festejen los logros de los trabajadores fortalecen el sentido de pertenencia y originan el compromiso de los trabajadores. Otro factor es la flexibilidad laboral, si bien es cierto dependerá de las áreas en donde se encuentran, pero mostrar la estabilidad entre la vida privada y profesional dependerá de las políticas de la empresa, todo ello es valorada por los trabajadores en su entorno.</p>

	<p>El ambiente organizacional maneja un rol importante en la retención del trabajador. Un lugar de trabajo respetuoso e inclusivo promueve el compromiso de los trabajadores. Las compañías que fomentan una cultura de confianza tienden a tener menos declives monetarios y mayor estabilidad de fuerza laboral. Es por esto por lo que todos los puntos mencionados llegan a ser parte de todo el conjunto de estrategias que de alguna forma serán parte de un proceso selectivo para una buena retención del talento humano en cada empresa que desea emplearlo como parte de su gestión. Por lo tanto, las estrategias de retención en cuanto a la gestión ayudarán a que estas acciones aumenten la productividad y lealtad de los trabajadores dentro de la organización.</p>
--	---

Nota. Elaboración propia

En la Tabla 8, mencionan las estrategias de optimización de retención que llega a ser parte de todo el conjunto de métodos que usan las diferentes empresas comerciales, esto optando por un gran compromiso de empleador a empleado. Si bien es cierto no todas serán ejecutadas ya que esto dependerá de las políticas de la empresa como también las necesidades integrales de cada trabajador.

#### IV. DISCUSIÓN

Los hallazgos de este estudio confirman que la retención del talento humano en compañías comerciales no depende únicamente de factores tradicionales como el salario o los beneficios tangibles, sino que está fuertemente influida por elementos intangibles como el clima organizacional, las oportunidades de crecimiento profesional y la percepción de estabilidad. Esta visión concuerda con investigaciones previas [3]; [1]; [6]; [4]; [18], pero añade un matiz relevante al centrarse en la optimización de estos factores como una estrategia activa, no solo reactiva, por parte de las organizaciones.

A diferencia de estudios que abordan estos temas de forma aislada, esta investigación propone una mirada integral que interrelaciona tres ejes estratégicos: la formación continua, la personalización de la gestión del talento y el involucramiento del colaborador en los procesos de toma de decisiones. Esto se alinea con aportes recientes [30]; [20]; [2]; [15]; [22], pero aporta un valor adicional al enfatizar que la retención debe ser entendida como un proceso dinámico, en constante revisión y ajuste, en función del contexto del mercado y las particularidades del capital humano.

Uno de los aportes más significativos de este estudio es evidenciar cómo las empresas que aplican enfoques personalizados —donde se reconocen los logros individuales, se adaptan los planes de desarrollo a las trayectorias de cada colaborador y se fomenta una comunicación horizontal— logran construir una cultura organizacional más sólida, que trasciende la mera permanencia y fomenta un sentido de pertenencia activo. Esto convierte a la retención no en un fin, sino en una consecuencia lógica de un entorno bien gestionado.

En resumen, este estudio contribuye al cuerpo teórico existente al proponer un marco de optimización que permite a las empresas comerciales redirigir sus estrategias de gestión del

talento desde la lógica tradicional de “retener para no perder”, hacia una visión más estratégica de “construir para permanecer”. Esta transformación implica pasar de políticas reactivas a prácticas proactivas que integran lo humano, lo estratégico y lo organizacional.

Referente a las limitaciones manifestadas, podemos resaltar el acceso limitado a los artículos que estaban relacionado directamente con el tema de investigación pero que requerían de un pago en dólares ya que contenían más información detallada. La mayoría de los artículos estaban en el idioma inglés por lo que también el tiempo fue más largo en la comprensión lectora ya que la traducción efectuada en ciertas páginas usadas no relacionaba ciertas palabras al idioma español.

#### V. CONCLUSIONES

El objetivo de esta revisión sistemática tuvo como finalidad la indagación de artículos científicos, seleccionando 30 de ellos publicados desde el año 2019 al 2024, para su correspondiente análisis, seleccionando dichos artículos que estén enlazados con el tema de estudio y que dan respuesta a la pregunta de investigación, ¿Cómo se gestiona la optimización en la retención del talento humano en las empresas entre los años 2019 al 2024? Sabiéndose que en los últimos tiempos se han aplicado distintos métodos respecto a este tema debido a los cambios significativos en el entorno laboral, esto incitado por el crecimiento global, tecnología avanzada y nuevas expectativas de los colaboradores. Las empresas han tenido que adaptarse velozmente para atraer y retener a los mejores talentos, poniendo en práctica estrategias más flexibles, como beneficios personalizados, el home office y desarrollo profesional. Durante este tiempo se ha demostrado que las empresas que priman la diversidad, la comodidad y la formación de un entorno inclusivo, han alcanzado a mantener a sus colaboradores de manera más efectiva. Sin embargo, la escasez de innovación en las políticas de retención sigue siendo un desafío para algunas empresas, especialmente en ellas donde la competencia por el talento es feroz, la optimización en la retención del talento humano durante seis años pasados ha dependido de la suficiencia de las entidades para adaptarse a los nuevos cambios del mundo laboral y de las crecientes expectativas de los colaboradores en términos de desarrollo, flexibilidad y satisfacción personal. Por lo tanto, se alcanzó el objetivo planteado para esta investigación, usando la metodología definida para el análisis y estudio de cada artículo científico seleccionado con el propósito de correlación con el tema investigado expuesto en las asignaturas.

#### VI. RECOMENDACIONES

Para futuras investigaciones, se recomienda adoptar un enfoque metodológico más específico y exploratorio que aborde las limitaciones observadas en los estudios actuales sobre la optimización en la retención del talento humano. En particular, se sugiere la inclusión de técnicas cualitativas, como entrevistas

semiestructuradas y grupos focales, para profundizar en la percepción de los empleados respecto a las estrategias de retención. Además, sería útil aplicar un diseño longitudinal que permita analizar el impacto de estas estrategias a lo largo del tiempo, proporcionando así una visión más exhaustiva de sus efectos y contribuciones a la optimización en la retención del talento humano y su comportamiento organizacional a largo plazo.

## REFERENCIAS

- [1] Poonam, J., & Mohsin, S. “Talent Retention: A Mediator of the Relationship Between Talent Management Strategies and Succession Planning”. *Asian Academy of Management Journal*, vol.26, no. 2, pp. 117–142. 2021.
- [2] Mey, M., Poisat, P., & Stindt, C.” The influence of leadership behaviours on talent retention: An empirical study”. *SA Journal of Human Resource Management*, vol.19, no. 9. 2021.
- [3] Barrios, K., Olivero, E., y Saumet, B. “Condiciones de la gestión del talento humano que favorecen el desarrollo de capacidades dinámicas”. *Información tecnológica*, vol.31, no. 2, pp. 55-62. 2021.
- [4] Savov, R., Kozáková, J., & Tluchoř, J. “Talent Retention in Slovak Companies: Explorative Study”. *E&M Economics and Management*, vol.25, no.1. pp.77–95. 2022.
- [5] Leyva, K., Jacobo, C., y Flores, J. “El efecto de la gestión del talento humano en el desempeño laboral”. *Interciencia*, vol.49, no. 11. 2024.
- [6] Wolfswinkel, M., & Enslin, C. “Talent attraction and retention through brand building: An exploration of practices in companies that are top South African brands”. *SA Journal of Human Resource Management*, vol.18, no. 11. 2020.
- [7] Ahmić, A., Čizmić, E. “Motivational Factors and Retention of talent Managers”. *Sciendó*, vol.12, no. 2. pp. 200-220. 2021.
- [8] Montes de Oca, H. C. “Gestión de proyectos como estrategia para la evaluación de desempeño del talento humano en las empresas”. *Ciencias Administrativas*, vol.19, no. 1, pp. 11-12. 2022.
- [9] Arenas, J., y Bayón, J. “Talento humano y cambio organizacional en empresas de telecomunicación: Madrid – España”. *Revista Venezolana de Gerencia*. vol.25, no. 92, pp. 1463-1477. 2020.
- [10] Cabarcas, M., & Arrieta, E. “Procesos de talento humano y direccionamiento estratégico en la mediana empresa de Barranquilla, Colombia”. *Pensamiento & Gestión*. vol.51, pp. 133-149. 2021.
- [11] Ravina, R., Díaz, G., Ahumada, E., y Galván, E. “Emotional wage, happiness at work and organizational justice as triggers for happiness management”. *Journal of Management Development*, vol.43, no. 2, pp. 236-252. 2024.
- [12] Quinde, S., & Calvanapón, A. “Management of human talent and quality of service at Caja Piura. (2022)”. *Sapientia: International Journal of Interdisciplinary Studies*. vol.3, no. 2, pp. 802–815. 2022.
- [13] Montero, J., Danvila, M. y Suarez, M. “The impact of digital transformation on talent management”. *Technological Forecasting and Social Change*. vol.188, no. 2023, pp. 0040-1625. 2022.
- [14] Mahmoud, Zaina. “Talent management as a facilitator of organizational intelligence”. *Publishers of distinguished academic Science and professional journal*, vol.9, no. 6, pp. 809-822. 2019.
- [15] Devi, S., Vasudevan, A., Sagadavan, R., Shiney, J., & Yow, T. “The determinants of talent retention in the information technology services sector in Malaysia”. *International Journal of Management and Sustainability*. vol. 13, no.2, pp. 283-298. 2024.
- [16] Bilousko, T., Kazanovski, A., Mogylevski, R., Zasunko, S., & Rud, I. “The Impact of human Resource management Strategies on the company profitability”. *Creative Commons Attribution 4.0 International*. vol.3, no.56, pp. 280-291. 2024.
- [17] Calderón, G., Vivares, J., y Naranjo, J. “Gestión humana en Colombia: nivel de desarrollo de la función y de sus prácticas”. *Estudios Gerenciales*, vol.39, no.166, pp. 77-92. 2023.
- [18] Vizquete, J., Zambrano, L., y Aldaz, X. “Human talent planning as a strategy for attracting and retaining staff to reduce their turnover”. *Religación*, vol.8, no. 36. 2023.
- [19] Berettera, C., Pujol-Cols, L., & Arraigada, M. “Retención del talento en organizaciones IT: El rol del liderazgo transformacional de los supervisores y los acuerdos de empleo idiosincráticos”. *Cuadernos de Administración*. vol.37. 2023.
- [20] Ramachandaran, A., Vasudevan, A., Ling, W., & Xin, Y. “Factors affecting talent retention in SMEs in a competitive environment”. *International Journal of Management and Sustainability*, vol.12, no. 4, pp. 573–588. 2023.
- [21] Norsuhada, M., Nor, S., & Mohd, A. “Machine Learning for Predicting Employee Attrition” *International Journal of Advanced Computer Science and Applications*. vol.12, no. 11, 344- 353. 2021.
- [22] Ohunakin, F., Adeniji, A., Ogunlusi, G., Igbadumhe, F., & Sodeinde, A. “Talent retention strategies and employees’

behavioural outcomes: empirical evidence from hospitality industry. *Business: Theory and Practice*. vol.21, no. 1, pp. 192-199. 2020

[23] Supi, N., Wirawan, D., & Puspaningrum, A. "Talent management practices and turnover intention: The role of perceived distributive justice and perceived organizational support". *Cogent Business & Management*, vol.10, no. 3. 2023.

[24] Sugiono, E., Efendi, S., & Hendryadi. " Linking talent management to thriving at work and employees voice behavior: The moderating role of person–organization fit". *Cogent Social Sciences*, vol.9, no. 2. 2023.

[25] Matute, K., y Bojorque, R. "Support to the human talent subsystems, selection and recruitment from an expert system". *INGENIUS Revista de Ciencia y Tecnología*. vol.26, pp. 41-48. 2021.

[26] Zake, G., Jonck, P., & Pelsers, A. "Impact of contextual Factors on organisational performance mediated by talent management". *AS Journal of Industrial Psychology*. vol.50, no. 12. 2024.

[27] Van, A., Dries, N., & Marescaux, E. "Talents Under Threat: The Anticipation of Being Ostracized by Non-Talents Drives Talent Turnover". *Group & Organization Management*, vol.0, no. 1, pp. 1-40. 2023.

[28] Zainee, I., & Puteh, F. "Corporate social responsibility impact on talent retention among Generation Y". *Revista de Gestão*. vol.27, no. 4, pp. 369-392. 2020.

[29] Charles, P., & Boxall, P. "The roles of the HR function: A systematic review of tensions, continuity and change". *Human Resource Management Review*. vol.33, no. 4. 2023.

[30] Sparrow, P. "A historical analysis of critiques in the talent management debate". *BRQ Business Research Quarterly*. vol.22, no. 38, pp. 160-170. 2019.