

Modelos de gestión del talento humano en el contexto internacional¹

Human talent management models in the international context

Carlos, Huaraca-Carhuaricra²

RESUMEN

El valor diferencial que ha sido generado por el talento de los trabajadores con su aporte en las instituciones que generan ingresos económicos en este mundo complejo, globalizado y competitivo, ha llevado a que la gestión del talento GT se considere como principio estratégico en todas las instituciones. Este artículo de revisión se centra en identificar los modelos de la GT el contexto de su uso como práctica central en las organizaciones, se considera como objetivo desarrollar un análisis de los estudios que fueron ubicados en revistas Web o Scopus, Proquest, Scielo y Science, a nivel internacional que comprendan entre los años 2017 hasta diciembre del 2021, para desarrollar el estudio se realizó una revisión bibliográfica de tipo descriptivo, de enfoque cualitativo, considerando 50 artículos diferenciados en contenido, tiempo y país de publicación, dentro de los resultados encontrados se resaltan al modelo de gestión estratégica del talento con más artículos estudiados, como hallazgos se evidencia la importancia de la rotación, retención, visión basada en recursos estratégicos a largo plazo. Por último, es preciso concluir que todos los modelos se enfocan a la GT, como estrategia para alcanzar competitividad interna y externa de sus talentos en las organizaciones.

Palabras claves: Estrategias, Gestión del talento, Modelos de gestión; Recursos humanos.

ABSTRACT

The differential value that has been generated by the talent of the workers with their contribution in the institutions that generate economic income in this complex, globalized and competitive world, has led to the management of GT talent being considered as a strategic principle in all institutions. This review article focuses on identifying the GT models in the context of their use as a central practice in organizations, the objective of which is to develop an analysis of the studies that were located in Web or Scopus, Proquest, Scielo and Science journals, at an international level that comprise between the years 2017 to December 2021, to develop the study, a descriptive bibliographic review was carried out, with a qualitative approach, considering 50 articles differentiated in content, time and country of publication, within the results found we can It should be noted that we locate the strategic talent management model with the most articles studied, as findings show the importance of rotation, retention, vision based on long-term strategic resources. Finally, it is necessary to conclude that all the models focus on GT, as a strategy to achieve internal and external competitiveness of their talents in organizations.

Keywords: Strategies, Talent Management, Management Models; Human Resources.



Fecha de recibido: 30/01/2023
Fecha de revisado: 21/02/2023
Fecha de aceptado: 30/05/2023
Fecha de publicación: 30/06/2023



Esta obra está bajo una licencia de
Creative Commons Reconocimiento-
NoComercial-SinObraDerivada 4.0
Internacional

Cómo referenciar este artículo:

Huaraca-Carhuaricra, C. (2023). Modelos de gestión del talento humano en el contexto internacional. *Revista Polítika, Globalidad y Ciudadanía*, 9(18), 175-198. <https://doi.org/10.29105/pgc9.18-10>

¹ Este artículo es producto del proyecto modelos de gestión del talento humano en el contexto internacional, iniciado el 2021 y finalizado en 2022.

² Universidad Cesar Vallejo, Perú. Maestro, Coordinador General del equipo técnico de gestión, Nombrado. Email: carloshuaraca02@gmail.com. Orcid: 0000-0002-1218-0542

1. - INTRODUCCIÓN

La gestión del talento - GT es una estrategia organizacional que fue migrando desde su estado de infancia a un estado relativamente más maduro, tanto así que la gestión estratégica - GE del talento humano - TH se enfoca en la visión basada en recursos (Makram H., y Greasley 2017). A razón de ello, la GT ha surgido rápidamente, y pretende crear valor, a través de la gestión estratégica de empleados talentosos (King y Vaiman 2019) Hoy en día las empresas con la GT intentan integrar los procesos de MT en su MT existente para crear talento más ágil y dinámico (Harsch y Festing 2019). La GT en estos tiempos es un serio desafío para los gerentes de recursos humanos - RRHH en el contexto internacional. Todas las instituciones tienen que lograr a que sus empleados se involucren, deben de retenerlos, y lograr el desarrollo de sus TH para lograr la satisfacción de las demandas constantes (Naim y Lenka 2017).

Las organizaciones del sector público han ajustado sus políticas y prácticas de RRHH para adaptarse a las demandas del contexto externo, por lo que el enfoque de la GT se ha desplazado hacia el desempeño (Boselie y Thunnissen, 2017). Recientemente, el tema de la gestión estratégica del talento STM ha despertado un gran interés, ya que tanto las grandes empresas están compitiendo para atraer y retener empleados de alto rendimiento (Cui et al., 2018). A razón de ello muchos estudios consideran la importancia de la GT y su contribución a la ventaja competitiva y, por lo tanto, crear una ventaja competitiva es imprescindible para las organizaciones (Latukha, M. 2018).

En un mundo competitivo lograr retener y atraer a los talentos es un reto para las organizaciones porque estos talentos normalmente están acostumbrados a organizaciones con un entorno de GT más transparente que el de una organización típica (Meyer y Xin 2017). Es por ello que las prácticas de GT deben estar centrados en lograr cubrir las expectativas y las necesidades del trabajador y su entorno familiar, esto incluye oportunidades en cuanto a su formación, su desarrollo, la gestión de su carrera, democracia y participación en el trabajo, centrado en iniciativas de responsabilidad social (Macke y Genari 2018). Si las organizaciones no tienen todos estos procesos de GT, tendrán como consecuencia fuga de talentos.

La GT es un sistema anclado al contexto incrustado en uno o más sistemas de macro talento, de modo que la eficacia en la gestión del talento organizacional depende de la composición única de los diversos macros talentos Connotando diversas dimensiones dentro de la GT tales como 1. Crear valor, a través de la gestión estratégica de empleados talentosos (King y Vaiman 2019). 2. Atraer, mejorar las competencias y retener a los trabajadores talentosos con la única finalidad de ganar ventajas competitivas (Narayanan, Rajithakumar y Menon 2018). 3. Lograr metas organizacionales con eficacia, con eficiencia, flexibilidad, con estándares de calidad, e innovación. (Gallardo et al., 2019). 4. Con enfoque de diferenciación de la fuerza laboral a través de la identificación de puestos críticos (Jayaraman et a., 2018), entre otros; todos ellos apuntan a tener una GT exitosa con eficacia en la retención del talento RT en las organizaciones.

Todas las instituciones interactúan en entornos con mayor dinamismo en sus operaciones, caracterizados por cambios tecnológicos, políticos y económicos sustanciales a menudo, impredecibles en consecuencia el no estar a la vanguardia y a la altura de estos tiempos desafiantes las organizaciones pierden competitividad y fuga de talento interno (Järvi y Khoreva 2020).

Una organización que realiza sus operaciones con responsabilidad social identifica, evalúa y promueve las competencias transversales (técnicas, sociales y laborales) y desarrolla diversas

estrategias para retener a las personas consideradas con dificultades especiales para acceder a un empleo regular, esto convierte a un tipo de modelo de GT (Paredes, 2018)

La GT juega un papel interesante para la toma de diferentes decisiones de cualquier empresa y brinda resoluciones factibles, eficientes y eficaces para incrementar la satisfacción laboral en la organización; por lo tanto, toda empresa debe contar con una GT que brinde satisfacciones y genere culturas organizacionales eficaces y pacíficas que permitan enfrentar los desafíos actuales y al mismo tiempo recuperar la excelencia en la gerencia empresarial (Paredes y Bustamante 2021).

En ese contexto la GT implica en identificar, desarrollar, desplegar y retener a los trabajadores con alto porcentaje según su rendimiento laboral. Retener y atraer al TH de alto rendimiento contribuye al mejor conocimiento de la organización permitiendo su avance sin interrupciones aun así cuando los gerentes renuncian (Sablok, Stanton, Bartram, Burgess, y Boyle 2017), considerando los enunciados y la contribución de la GT en las organizaciones, cuya finalidad del artículo es el análisis de producción académica de diversos estudios científicos a nivel mundial extraídos de diversas plataformas de búsqueda Scielo, Proquest, Scopus y Web o Science, y en los años del 2017 al 2021, que conlleven a obtener información sobre la gestión del talento. Entonces, con esta investigación, se pretende responder a la siguiente pregunta: ¿cuáles son los temas clave y el análisis de la GT a nivel mundial?

Como ultima consideración, se aclara que el presente estudio no estará direccionado ni guiado por las definiciones conceptuales de la GT, toda vez que se pretende obtener un panorama general de la GT.

2.- FUNDAMENTO TEÓRICO

La GT gana popularidad entre los diversos académicos y profesionales, a esto se suma la falta de un marco conceptual sólido que facilite la investigación experiencia. Al estructurar el marco conceptual para este estudio, se precisa hacer hincapié a que modelo de gestión se deben inclinar las instituciones para la eficaz GT.

Conceptualizando a la GT este ha sido objeto de un debate considerable debido a la falta de definiciones acordadas y su límite conceptual (Ashton y Morton, 2005). Según la literatura revisada y criticada por (Huselid y Becker, 2005) determinaron tres ideas sobre la GT. Primero, considera únicamente a reemplazar los términos de "gestión de RRHH" por "gestión de talentos" y agregan poco o nada al campo. El segundo lugar, la idea está basada en planificar la sucesión, que enfatiza el concepto de crear un grupo de talentos basado en el logro de objetivos organizacionales. Y como tercera idea está centrado en la GT, colocando al talento de nivel "A" en todas las actividades dentro de la institución; por su parte (Naim y Lenka, 2017) identificaron una cuarta tendencia que determina en identificar puestos claves que puedan servir como punto de inicio para el proceso de GT.

Por su parte (Rothwell 2010) cree que la GT es el proceso de atraer, desarrollar y retener el mejor talento. (Lamoureux et al., 2009) argumentan que la GT implica reclutar, seleccionar, identificar, retener, gestiona y desarrollar una fuerza laboral con alto potencial de desempeño. Estas consideraciones están en la capacidad y el alto potencial del empleado en poder desempeñar las responsabilidades de la alta gerencia.

El mantener las habilidades primordiales de la fuerza laboral es fundamental para sostener la alta competitividad de una empresa. Este proceso de GT permite que los empleados claves amplíen sus destrezas y su experiencia al participar en responsabilidades desafiantes, para el logro de su desarrollo profesional, lo que a su vez genera lealtad hacia la empresa. También, se ha demostrado que la GT aumenta las contribuciones individuales al éxito de la organización (Barnett y Davis, 2008).

Esencialmente, la gestión de talentos crea un grupo de trabajadores talentosos que incluye recursos externos e internos, coloca estos valiosos recursos de manera adecuada en puestos clave y después se enfoca en incentivos, compromisos organizacionales y otros que afectan el desempeño organizacional. (Taylor y Lee, 2014) Se informa que las instituciones Norte Americanas más sólidas con adecuadas prácticas de GT benefician de un aumento del 22% en los rendimientos de las empresas. (Garman y Glawe, 2004). En particular, se encontró que las organizaciones con una rotación anual de gestión más baja utilizan procesos de retención (Nilsson y Ellström, 2012).

Es por ello que en el artículo se enfoca concisamente en dos directrices fundamentales de la GT, el primero implica en la identificación de forma sistemática de puestos sostenibles que son críticos en la consecución de procesos competitivos al identificar, desarrollar y gestionar un grupo o más de talento de alto rendimiento (Collings y Mellahi, 2009). Todo inicio de un sistema de GT parte de lograr identificar puestos claves que logren contribuir de forma sistemática a que la organización tenga competitividad y se sostenga en el tiempo (Collings y Mellahi, 2009). Cuando se realizan análisis internos de las organizaciones podemos evidenciar que no siempre todos los puestos en la organización contribuyen por igual al logro de las metas estratégicas de la organización, entonces se deben concentrar más en los puestos claves, y esto dependerá fundamentalmente del modelo de GT que se tiene implementado dentro de estas organizaciones (Huselid, Beatty y Becker, 2005).

La segunda directriz toma énfasis en la creación de un grupo de talentos por medio de la subcontratación y el desarrollo interno para ocupar puestos clave en la organización (Collings y Mellahi 2009). En la actualidad, hay carencia de consensos sobre "qué es el talento" y el talento generalmente lo definen las organizaciones. El rendimiento y el potencial de cada empleado son diferentes, y los potenciales de los empleados suele ser el denominador común en la identificación del talento (Tansley 2007). Considerando estos lineamientos, los trabajadores calificados son "los que marcan la diferencia en la empresa" potencian el desempeño organizacional que demuestre el más alto nivel de potencial con una contribución mediata a largo plazo (Tansley 2007). Debido a que los puestos clave tienen una importancia estratégica inmensa, los empleados talentosos deben estar en las organizaciones marcando diferencia sobre los demás empleados, potenciando la fuerza laboral. El objetivo del grupo de talentos es cubrir puestos clave sin subestimar el valor de los demás empleados en la organización. Esto es muy diferente del concepto de "cualificación avanzada" (Snipes 2005).

También, se puede decir que la GT incluye una arquitectura de RRHH diferenciada que respalda la ocupación de ciertos puestos clave con empleados talentosos, asegurando su compromiso continuo con la organización, empleados sumamente identificados están listos y reúnen los principales requisitos del puesto. No existen prácticas establecidas para apoyar la GT; en su lugar, se pueden utilizar enfoques de contingencia apropiados para el contexto organizacional, y para ello es importante definir un modelo de gestión adecuado dentro de la organización, (Collings y Mellahi, 2009). En este artículo identificaremos los diferentes modelos GT.

3.- MÉTODO

En respuesta a diversos estudios mediante artículos científicos sobre modelos de GT, el presente estudio se basó en la revisión bibliográfica de tipo descriptivo de enfoque cualitativo, recopilando información de artículos científicos como datos primarios. Teniendo como única variable que representa al objeto de estudio seleccionado y esta fue gestión del talento humano (GTH). Para la revisión bibliográfica se hizo uso de la conexión web en las plataformas Proquest, Scielo, Scopus y Web o Science. Para seleccionar estos datos se partió principalmente considerando cuatro pautas: 1) Estudios que integran términos “GT” o “GTH”; 2) todos los estudios que contengan artículos científicos en el ámbito americano; 3) artículos internacionales; y 4) artículos publicados en los años 2017 al 2021.

Para la recopilación de toda la información se empleó un aproximado de 50 artículos. Una vez obtenidos estos artículos se procedió a realizar un análisis minucioso mediante la lectura de todos los artículos para llegar a ubicar las palabras “GT” o “GTH” en cada título, resúmenes o palabras claves. Mediante este procedimiento se pudo constatar que todos los artículos en sus consideraciones ya mencionadas contenían dichas palabras cada una de sus secciones. Así mismo, considerando el mismo procedimiento no se encontró semejanza alguna con ninguno de los artículos, tanto en sus títulos, resumen resultados y conclusiones, es así que se puede considerar a cada uno de los artículos como únicos en sus contenidos.

Teniendo como criterio de búsqueda los modelos de GT en artículos a nivel internacional se seleccionaron por representar en mayor número de artículos según procedencia a 7 artículos de Reino Unido, 4 de Estados Unidos, 4 de China, 3 de la India, 3 de Alemania, 3 de Malasia, 2 de Irán, 2 de Países Bajos, 2 de Finlandia, 2 de Rusia, 2 de España, 1 de la India, 1 de Brasil, 1 de Escocia, 1 de Australia, 1 de Inglaterra, 1 de Corea 1 de palestina, 1 de Austria y 1 de Arabia Saudita, esto constituye a 43 artículos científicos. Se ordenan por el origen de cada tipo de estudio, así como pasan por el proceso de construcción de matrices para su posterior análisis (diseño). Esta matriz (ver Apéndice A) incluye tres categorías: 1) autor y fecha; 2) título del estudio; y 3) insumos clave (resultados y conclusiones) relacionados con GT. Después de haber realizado la matriz con los 43 artículos científicos, se realizó la clasificación de los temas a investigar, así como la organización de las propuestas y los aportes teóricos/ empíricos de cada artículo.

Para generar el procesamiento de selección de los temas de estudio, estas se realizaron considerando a las tecnologías de información haciendo uso de herramienta ofimática Excel. Todos los artículos según temas se categorizaron y posterioridad fueron agrupados. Es así que se puede tener a manera de ejemplo: el tema “Mejora del papel de la GT en la sostenibilidad organizacional y la responsabilidad social” (Stahl., et ál 2019), este artículo científico fue seleccionado y categorizado como “Modelo de gestión sostenible de GT”. Por consiguiente, todos los temas que tengan relación directa en este modelo de sostenibilidad corporativa de GT fueron clasificados y seleccionados como parte integrante de dicha categoría. En total se encontraron 05 artículos que guardan relación con la categoría descrita, de los 43 temas seleccionados.

Considerando los aportes o propuestas de los artículos estudiados, estas en su integridad todas fueron seleccionadas y agrupadas según categorías en un total de 43 aportes, del mismo modo estas fueron organizados sistemáticamente según cantidad y frecuencia en la que se repitieron cada uno de los estudios. Los criterios a tener en cuenta para seleccionar los aportes o las propuestas fueron considerados aquellas que tengan relación con el tema de estudio y aquellas que logran contribuir con el corpus teórico o enriquecer la misma sobre la GT. Por ejemplo, Narayanan, Rajithakumar y Menon (2018) señalan que

la GT es una iniciativa estratégica de las organizaciones para atraer, lograr el desarrollo y conseguir retener a los trabajadores con alto grado de talento con la finalidad de llegar a tener ventajas competitivas.

Considerando lo anterior, para presentar los resultados se organizó de la forma siguiente: 1) se presenta por medio de una presentación gráfica de barras donde están incluidas por categorías los modelos de GT; y 2) se presenta tabla de resumen, dejando en ella como evidencia según frecuencia las principales aporte y propuestas de carácter teóricos/empíricos, analizados en los 43 artículos científicos.

4.- RESULTADOS

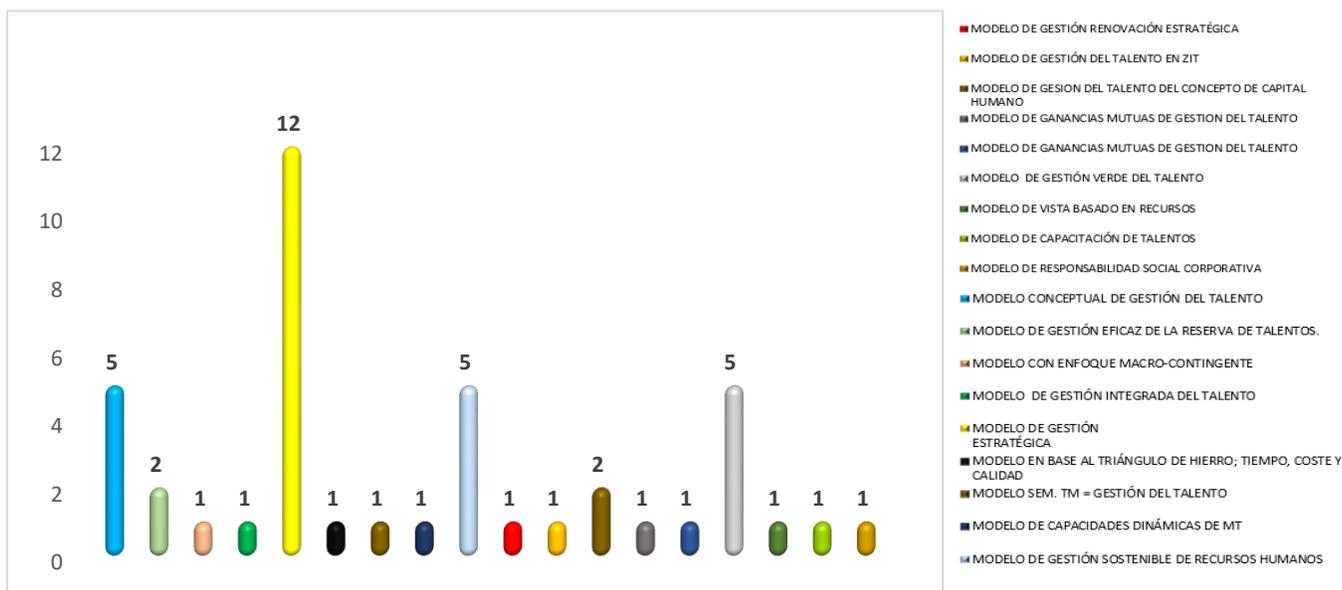
Tal como se hizo mención en la parte metodológica, los resultados se presentan mediante dos grandes ejes. Primero, el gráfico de barras en la que dentro de su contenido están las categorizaciones de acuerdo a los modelos de GT, así mismo el número de artículos investigados. Como segundo eje importante se tiene la tabla donde se hace un resumen de los aportes y/o propuestas identificadas en cada artículo.

Agrupación de los principales modelos de GT identificados

De todos los estudios que fueron analizados y se han podido identificar diversos modelos de GT, de manera tal que se obtuvo una información enriquecida, estos estudios se han agrupado en 18 modelos de GT. Estas se pueden ubicar y estudiar mediante numeración de cada artículo (ver Figura 1).

Figura 1.

Ejes obtenidos según modelos de Gestión del talento GT en el contexto internacional entre los años 2017-2021



Fuente: Elaboración propia (2022).

Para realizar la interpretación de los resultados se dio inicio con aquellas asociaciones según ejes a partir de aquellos que representan menor cantidad de estudios hasta los ejes con mayor cantidad de artículos

científicos. De igual forma, se debe enfatizar y aclarar que se ha utilizado el término “cantidad” y no “relevancia” ya que no se pretende transmitir una valoración de los temas de investigación rescatados, solo se pretende dejarlos a vuestro alcance para su mejor entendimiento, por lo que se evidencia en la figura 1 de forma siguiente:

El autor aprecia el modelo 1 de GT “*Modelo Con Enfoque Macro-Contingente*” Artículo no agrupado, cuyo propósito fue identificar la eficacia de la GT de las organizaciones y tiene asociación positivamente con el talento diseñado para considerar interacciones tanto micro como macro y entre niveles, en uno o más macro contextos relevantes para la empresa. (King y Vaiman 2019). Presenta una visión macro contingente de la GT, desarrollando tres cambios fundamentales necesarios para permitir una práctica eficaz de la GT y propone un marco para la investigación futura.

Así mismo se aprecia el segundo modelo de GT “*Modelo de gestión integrada del talento*” Artículo no agrupado, cuyo propósito fue realizar una contribución importante al construir y validar una escala de Gestión Integrada del Talento ITMS que permitiría a los investigadores y profesionales medir la gestión del talento y sus resultados de manera integral. (Jayaraman, Talib y Khan 2018). Refieren que la GT es de importancia estratégica en las instituciones de todo el mundo. Las organizaciones enfrentan desafíos formidables en la GT. Aunque la GT está ganando atención en instituciones en desarrollo y alza de su economía.

También el autor indica que el modelo 3 de GT “*Modelo en base al triángulo de hierro; tiempo, coste y calidad*” Artículo no agrupado, cuyo propósito fue investigar la relación entre la GT como estrategia y la excelencia de los proyectos, considerando como mediadores a los compromisos con la organización, la motivación y el logro de la satisfacción laboral, en una organización iraní basada en proyectos. (Mahjoub et al., 2018). Refiere que la GT en su primera etapa consiste en la identificación de puestos clave, luego la organización debe considerar el desarrollo de RRHH internos y la subcontratación para enriquecer el grupo de talentos. Dado que los empleados son un factor importante en el éxito del proyecto y los principales fracasos de los proyectos se deben a razones humanas.

Siguiendo con la Figura 1 se aprecia el modelo 4 de GT “*Modelo SEM. Gestión del talento = GT*” Artículo no agrupado, cuyo propósito fue estudiar el vínculo que tienen las prácticas de los RRHH como gestión, la GT y los desempeños de la organización y visualiza el rol y direccionamiento de recursos humanos como estrategia empresarial en entornos de mercados emergentes. (Glaister et al., 2017). Refieren que la GT, cuando se enfoca en una serie de prácticas destinadas a desarrollar redes de fuerza laboral y capital social, se convierte en un mecanismo de transmisión clave que media la interrelación de la GTH y el desempeño de sus funciones dentro de la organización. El direccionamiento de las estrategias de GTH y las estrategias de la organización incrementan significativamente en los rendimientos del TH.

Así mismo se tiene al modelo 5 de GT “*Modelo de capacidades dinámicas de GT*” Artículo no agrupado, cuyo propósito fue de explicar cómo la GT puede dar forma a los talentos como recursos humanos clave, de acuerdo con las necesidades de agilidad específica de la organización, y así contribuir a obtener las ventajas competitivas en entornos empresariales dinámicos (Harsch y Festing, 2019). Los autores indican que la GT proporciona un punto de vista contextualizado desde el cual se puede explicar el proceso inherente a las capacidades dinámicas de GT que moldean continuamente el talento y la agilidad organizacional.

También el autor aprecia el modelo 6 de GT “*Modelo de gestión renovación estratégica RE*” Artículo no agrupado, cuyo propósito fue enfatizar el rol de la GT en la RE. (Järvi, y Khoreva 2020).

Los autores indican que el proceso de implementación de la GT durante la renovación estratégica debe comenzar con la identificación de las “batallas en las que se debe ganar” que pueden tener un impacto más profundo en el cambio. Además, la alta dirección debe permitir y permitir que los empleados potenciales talentosos motivados se ofrezcan como voluntarios para el trabajo de ayudar a los cambios en toda la empresa.

Así mismo, los autores indican al modelo 7 de GT “*Modelo de GT en ZIT*” Artículo no agrupado, cuyo propósito fue examinar el sistema de GT en una organización de TI de la India. (Järvi y Khoreva 2020). Indican que el proceso de implementación de la GT mediante el modelo ZIT se basa en el reconocimiento de los logros de los empleados, a través de diversas iniciativas tales como lucrativos y beneficios individualizados, opciones sobre acciones, aumento salarial basado en el mérito, estas acciones permiten motivar y retener de manera efectiva a los empleados de la organización.

También el autor indica al modelo 8 de GT “*Modelo de ganancias mutuas de GT*” Artículo no agrupado, cuyo propósito fue describir el caso de un enfoque de ganancias mutuas y presentan un modelo nuevo de GTH priorizando tranquilidad del trabajador y una relación laboral positiva. (Guest, 2017). Precisan que el modelo de ganancias mutuas sugiere que los RRHH como gestión debería beneficiar a las personas, así como a las instituciones. Los RRHH dan prioridad a las prácticas diseñadas para mejorar el bienestar y una relación laboral positiva, proponiendo que ambos elementos son esenciales.

Así mismo se aprecia el modelo 9 de GT “*Modelo de gamificación del talento*” Artículo no agrupado, cuyo propósito fue explorar áreas de aplicación y resultados del uso de los procesos de gamificación en la GTH. (Murawski, 2020). Este modelo presenta oportunidades prometedoras para incrementar el desarrollo de prácticas y el adecuado uso de herramientas de TH, por lo que se está desarrollando para transformar y acrecentar las mejores prácticas y usos de herramientas de gestión utilizando elementos de diseño de juegos en cuanto a la gerencia de TH.

También el autor indica al modelo 10 de GT “*Modelo de vista basado en recursos RBV*” Artículo no agrupado, cuyo propósito fue contribuir con la literatura sobre el modelo de recursos humanos estratégicos basado en RBV para abordar dos deficiencias claves en la literatura existente sobre recursos humanos estratégicos. (Collins 2020). Precisa que para este modelo los académicos de la gerencia de RRHH han argumentado que las estrategias de GTH poseen una ventaja potencial de migrar a una ventaja muy competitiva y firme mediante la creación de recursos únicos y valiosos basados en los empleados para potenciar su talento dentro de la organización.

El autor también aprecia el modelo 11 de GT “*Modelo de capacitación de talentos*” Artículo no agrupado, cuyo propósito fue presentar soluciones para los desafíos y barreras en los negocios electrónicos transfronterizos, desde las visiones organizacionales, mediante el programa de capacitaciones. (Cheng y Zarifis 2019). Indican que el modelo presentado no da un panorama amplio sobre la capacidad práctica empresarial el modelo de formación para talentos de CEBC es la capacidad primordial de formar profesionales en los negocios y estos influyen directamente en la eficacia de la negociación es así que el trabajador debe poseer de cualidades comunicativas muy asertivas y tener un agudo sentido y análisis del mercado.

Así mismo el autor indica al modelo 12 de GT “*Modelo de responsabilidad social corporativa RSC*” Artículo no agrupado, cuyo propósito fue investigar las tendencias de la producción científica relacionadas con la RSC y la Gestión de RRHH. (Herrera y De las Heras 2020). Indican que el modelo

la RSC y la Gestión de RRHH se han convertido en herramientas muy poderosas dentro de las empresas es por ello que se debe abordar con especial proyección, los temas de gestión verde, los stakeholders, el compromiso, la ventaja competitiva, la satisfacción, el desempeño.

También considera el autor al modelo 13 de GT “*Modelo de gestión eficaz de la reserva de talentos*” que está agrupado y estudiado en dos artículos. Estos artículos se preocupan por el estudio del proceso de retención de los empleados. Al respecto de esto: un artículo da a conocer críticamente el uso de empleo de grupos de talento TP como práctica central de la GT en las corporaciones multinacionales. (Jooss, Burbach y Ruël 2019). El segundo artículo examina a la gestión estratégica del talento (STM) definida y entendida por las PYME chinas, y la gestión estratégica de retención de los talentos que utilizan las PYME chinas en el sector de servicios. (Cui, Khan y Tarba 2018).

El autor aprecia el modelo 14 “*Modelo de GT del concepto de capital humano*” que está agrupado y estudiado en dos artículos. Estos artículos se interesan y se enfocan en el estudio del capital humano. Al respecto de esto: un artículo indica que un sistema de gestión de capital humano eficaz es clave para lograr el éxito empresarial en cualquier organización. (Kalinina y Valebnikova 2017). El artículo siguiente valora las relaciones de valores, la singularidad de los empleados y la competitividad organizacional con la GTH. (Lin, Yu-Ping, Wang y Jaw2017).

Así mismo el autor indica al modelo 15 de GT “*Modelo conceptual de GT*” que está agrupado y estudiado en cinco artículos. Estos artículos se interesan y se enfocan en el estudio del modelo conceptual de la GT. Al respecto de esto se preocupan de estudiar los siguientes puntos: 1) La construcción de un modelo de GT partiendo desde un enfoque inclusivo y exclusivo para los sectores públicos. (Mahfoozi, Salajegheh, Ghorbani y Sheikhi 2018). 2) Desarrollar un modelo conceptual que explique el rol y la alineación en las percepciones de la GT y la justicia institucional. (Narayanan, Rajithakumar y Menon 2018). 3) Aclarar cómo las organizaciones del sector público conceptualizan la GT y, en particular, qué factores (contextuales) inciden para la inclusión de un enfoque de gerencia de personas inclusivo o más segmentado en el sector público. (Thunnissen y Buttiens 2017). 4) Explicar cómo la gestión del talento GT puede conceptualizar la formación de RHH claves, de acuerdo a las exigencias de agilidad específicas en la institución, y así contribuir a obtener una ventaja competitiva en entornos empresariales dinámicos. (Harsch y Festing 2019). 5) Definir y proporcionar una aproximación de un modelo conceptual académica inicial de procesos gerenciales de RRHH socialmente responsables. (Barrena, López, y Romero 2017).

Del mismo modo se aprecia el modelo 16 de GT “*Modelo de gestión sostenible de RRHH*” Cinco artículos agrupados y estudiados. Estos artículos se interesan y se enfocan en el estudio del modelo sostenible de GT. Al respecto de esto se preocupan de estudiar los siguientes puntos: 1) Liderazgo sostenible en la GT, basado en el poder individual y grupal e incrustado en sus principios, procesos, prácticas y valores organizacionales. (Macke y Genari 2018 y Leyva et al. 2021). 2) El estudio con mayor presión para que las empresas se involucren en la sostenibilidad corporativa (CS) y la responsabilidad social corporativa (RSC), alinear sus actividades con las necesidades y expectativas de un conjunto más amplio de partes interesadas. (Stahl, Brewster, Collings y Hajro 2019). 3) La GT y su influencia directa e indirectamente en el desempeño organizacional sostenible, con la innovación organizacional como mediador. (Rasool, Samma, Wang, Yan y Zhang 2019). 4) La utilidad del modelo de GT sostenible como un medio para enmarcar el trabajo turístico con nuevos enfoques a través de la propuesta de indicadores de sostenibilidad que tienen valor de formación de políticas tanto teóricas como prácticas en relación con la fuerza de trabajo. (Baum 2018). 5) De hacer un análisis de cómo los altos directivos construyen el

significado de la gerencia sostenible de RRHH y sus áreas de responsabilidad y cómo identifican y priorizan a las partes interesadas en la HRM sostenible. (Järlström y Vanhala 2018).

Del mismo modo el autor considera el modelo 17 de GT “*Modelo de gestión verde del talento*” que también está agrupado y estudiado en cinco artículos. Estos artículos se interesan y se enfocan en el estudio del modelo de gestión verde de la GT. Al respecto de esto se preocupan de estudiar los siguientes puntos: 1) Implementación de prácticas seguras ecológicas de GTH en la atención sanitaria. (Mousa y Othman, 2019). 2) Revisión de las conceptualizaciones literarias sobre GTH con enfoque ecológico en diferentes contextos. (Yong, Yusliza, y Fawehinmi, 2019). 3) Realizar análisis relacional entre los compromisos de la alta dirección, la RSC y la gestión ambiental en TH. (Yusliza et ál., 2019). 4) Desarrollar estudios de la GTH con enfoque ecológico. (Siyambalapatiya, Zhang y Liu 2018). 5) De investigar la vinculación entre los TH y las prácticas gerenciales de paquetes y gerencia de suministro con enfoque ecológico (es decir, externa e interna), así como su impacto en las organizaciones (Zaid, Jaaron y Talib, 2018).

Por último, se aprecia en la Figura 1 al modelo 18 de GT “*Modelo de gestión estratégica*” que está agrupado y estudiado en doce artículos científicos. Estos artículos se interesan y se enfocan en el estudio del modelo de gestión estratégica de la GT. Al respecto de esto se preocupan de estudiar los siguientes puntos: 1) La GT implica en la rotación de empleados y es uno de los mayores desafíos para las corporaciones multinacionales. (Ambrosius, 2018). 2) Examinar cómo la gestión estratégica del talento-GET es definida y entendida por las PYME chinas, como las estrategias gerenciales inciden para retener a los talentos que utilizan las PYME chinas en el sector de servicios. (Cui, Khan, y Tarba, 2018). 3) Probar cómo influye la implementación de GT para lograr ventajas competitivas en las organizaciones rusas internacionalizadas. (Latukha 2018). 4) Examinar las percepciones de los actores estratégicos en las organizaciones multinacionales y contribuir a nuestra comprensión de cómo las empresas multinacionales articulan y definen la gestión del talento y cómo, o qué, perciben que es su valor (Makram, Sparrow y Greasley, 2017). 5) Examinar las percepciones de los directivos sobre la importancia de la GT en la hostelería y hasta qué punto se considera una prioridad estratégica. (Bratton y Watson, 2018). 6) Proporciona definiciones de talentos y gerencia de talentos para la industria hotelera de lujo, enfatizando diversas estrategias para retener a los talentos. (Marinakou y Giousmpasoglou, 2019). 7) Orientar estratégicamente a largo plazo la gestión de los empleados y las elecciones estratégicas asociadas con la organización del trabajo. (Sablok, Stanton, Bartram, Burgess y Boyle, 2017). 8) Evaluar la visión basada en recursos VBR para estudiar la gerencia estratégica de TH, examinando principalmente la incidencia en las prácticas de gerencia de TH y la percepción del alcance de las metas institucionales. (Lim, Wang y Lee 2017). 9) definir el campo estratégico de la gestión de GT como el estudio de los sistemas (y / o subsistemas) de la GT y sus interrelaciones con otros elementos que componen un sistema organizacional. (Jiang y Messersmith, 2017). 10) Estudiar las oportunidades que se han creado a través del avance tecnológico en la industria de la adquisición de talento y cómo esto se vincula con la gerencia estratégica de TH así como con la estrategia empresarial. (Walford y Scott, 2018). 11) Examinar las teorías subsumidas en el Modelo Universal de gerencia de TH en las PYME. (Mendy y Rahman, 2018). 12) Realizar Investigaciones del rol de la gerencia de TH y las satisfacciones laborales de los trabajadores para lograr predecir cuanto es el compromiso con la organización. (Cherif, 2020).

A manera de síntesis, se indica que los modelos de GT según los artículos más revisados son: 1) Modelo de gestión estratégica; 2) Modelo conceptual de gestión del talento; 3) Modelo de gerencia sostenible de RRHH; y 4) Modelo de gerencia verde del talento. Así mismo, los modelos con menos

cantidad de estudios revisados son los siguientes: 1) Modelo de gestión eficaz de la reserva de talentos; y 2) Modelo de gestión del talento del concepto de capital humano.

Principales aportes sobre los modelos de gestión del talento GT

Revisados todos los estudios incluidos en la revisión de artículos científicos se encontró en gran cantidad aportes, conclusiones y resultados todos ellos referente a los modelos de GT. También se encontró varias propuestas sobre la GT, de las cuales se clasificaron y se separaron de acuerdo a los modelos de la GT por número de frecuencia de cada uno de los artículos. Es decir, por cada categoría modelo de GT, estos se identifican y cuantifican como se muestra en la Tabla 1. (ver Tabla 1).

Así mismo como se aprecia en la Tabla 1, se ubican a varios modelos de GT, muchos de ellos ubicados en un solo artículos, algunos en dos artículos otros en cinco y por último en doce artículos representando el modelo con mayor frecuencia de estudios.

En los modelos de GT en la que se ubicaron con mayor frecuencia en cuanto a cantidad de artículos estos corresponden al *modelo de gestión estratégica* y como aporte indican que la GT constituye como palancas más importantes para reducir la intencionalidad del trabajador de fugarse de las organizaciones. Por lo tanto, las empresas pueden mejorar aún más su apoyo, por ejemplo, mediante la implementación de sistemas que permitan una compensación flexible y oportuna de los logros de los empleados, se debe desarrollar compromisos significativos del trabajador para retenerlos en las instituciones.

El otro modelo con mayor frecuencia es el *modelo conceptual del talento*. Estos estudios también sugieren que las organizaciones realicen una inversión en prácticas de gestión del talento en un intento por obtener resultados favorables de los recursos humanos, como un fuerte compromiso con la carrera; la GT es una iniciativa estratégica de las organizaciones para atraer, lograr el desarrollo y la retención de sus trabajadores con alto grado de talento con el propósito de conseguir ventajas competitivas.

Así mismo en otro eje ubicado se tiene al *modelo de gestión sostenible de recursos humanos*, estos estudios también dejan como aporte que la GT debe estar centrado en satisfacer las necesidades de sus trabajadores y su entorno familiar, no solo se debe dar cumplimiento de las normativas legales sino visionar más allá. Esto incluiría oportunidades de formación y desarrollo, gestión de carrera, democracia en el lugar de trabajo y participación de los empleados, también debería centrarse en iniciativas de responsabilidad social.

También se puede ubicar a otro eje en la revisión de los artículos en la cual encontramos al *modelo de gestión verde del talento*, estos artículos dejan como propuesta, resultados o conclusiones a lo siguiente: 1) Las prácticas más influyentes fueron contratación verde y la formación e implicación de la práctica ecológica. 2) El desempeño de Green HRM tanto a nivel organizacional como individual recibió la mayor atención de los investigadores. 3) La presencia relacional positiva y significativa entre los compromisos gerenciales, con la totalidad de las dimensiones de la gerencia ecológica de RRHH. 4) Realizar prácticas de gerencia de RRHH con enfoque ecológico de tal forma estas se puedan integrar con acciones gerenciales ambientales para incrementar el desempeño. 5) Los flujos estructurados de suministro verde median positivamente con las prácticas de gerencia de TH verdes y los desempeños sostenibles de las organizaciones.

Y por último se ubica como eje preponderante al *modelo de gestión eficaz de la reserva de talentos*, este agrupa a dos artículos importantes en la que en sus contenidos dejan como propuesta, resultados o conclusiones a lo siguiente: 1) Los grupos de talento TP deben ser gestionados activamente y respaldados por procesos de tomas de decisiones rigurosos y estratégicos para establecer la profundidad y amplitud necesarias de talento dentro de los TP, lo que, a su vez, garantizará la eficacia general del proceso de la GT. 2) El STM debe desarrollar compromisos de los trabajadores esto es muy importante para retener el talento, porque el compromiso proporciona un efecto positivo en la empresa.

Cuadro 1.

Frecuencia de los resultados, aportes o propuestas realizados en los artículos

| Modelos de GT | Principales propuestas, aportes o resultados | Nº de artículos |
|--------------------------------------|--|-----------------|
| Modelo de gestión estratégica | <p>La GT constituye como palancas más importantes para reducir la intencionalidad del trabajador de fugar de las organizaciones.</p> <p>Se debe implementar sistemas que permitan una compensación flexible y oportuna de logros del trabajador.</p> <p>Desarrollar compromisos significantes con el trabajador para retenerlos en la institución.</p> <p>La GT estratégica no solo ayuda a los empleados a formar expectativas laborales y profesionales claras, sino que también genera confianza entre los empleados.</p> <p>Las prácticas de la GT deben tener un enfoque desarrollo de sus profesionales, practicas con liderazgos y planificación continua para la sucesión, estos tienen un mayor impacto en el grupo de empleados talentosos con habilidades de negociación y con influencia institucional.</p> <p>La gerencia estratégica de RRHH están enfocadas en la VBR.</p> <p>Las capacidades de GT y el trabajo emocional y estos pueden ser la clave de una ventaja competitiva.</p> <p>La GT debe estar fuertemente vinculada a la estrategia del negocio, esto requerirá que se gerencie al RRHH para un adecuado reclutamiento, procesos para su desarrollo profesional, planificación de sucesión y progresión de la carrera que estén vinculados a la estrategia comercial. Por ende, la GT es una prioridad estratégica.</p> <p>Se puede adoptar un enfoque suave y exclusivo en la GT al involucrar al talento en la decisión de sus programas de formación y desarrollo.</p> <p>La GT, comprende de procesos para identificar, desarrollar, rotar y retener a los trabajadores con alto grado de rendimiento y potencial. Retener y atraer personal de alto rendimiento contribuye a la retención del conocimiento organizacional y permite que las organizaciones avancen sin interrupciones cuando los gerentes renuncian.</p> <p>La organización debe realizar inversiones en prácticas de GT en un intento por obtener resultados favorables.</p> <p>La GT es una iniciativa estratégica de las organizaciones para atraer, lograr el desarrollo y la retención de los trabajadores con mayor talento con el propósito de lograr una ventaja competitiva.</p> | 12 |
| Modelo conceptual de GT | <p>Los procesos de GT, en conjunto con las congruencias perceptuales respecto al estado del talento, influye para determinar la eficacia de la GT como estrategia de retención.</p> <p>Cuanto más apoyo organizacional pueda ofrecer, mayor será la probabilidad de que los empleados permanezcan dentro de la empresa. Por lo tanto, las empresas pueden mejorar aún más su apoyo, por ejemplo, mediante la implementación de sistemas que permitan una compensación flexible y oportuna de los logros del trabajador.</p> | 5 |
| Modelo de gestión sostenible de RRHH | <p>o La GT debe estar centrado en satisfacer las necesidades del trabajador y su entorno familiar.</p> | 5 |

| | | |
|---|--|---|
| | <p>La GT deberían centrarse en iniciativas de responsabilidad social.</p> <p>La GT sostenible que abarca actividades destinadas tanto a evitar consecuencias perjudiciales para las partes interesadas como a contribuir a resultados positivos a lo largo del triple resultado (es decir, personas, planeta y prosperidad).</p> <p>El efecto en la dinámica organizacional de implementar prácticas de gestión de recursos humanos HRM ayuda a generar innovaciones en procesos, productos y conocimiento.</p> <p>La GT desarrolla la capacidad de prestación de servicios y la capacidad de calidad del servicio con los encargados de establecer procesos pueden y que estos puedan evaluar su preparación para el crecimiento sostenible de la organización.</p> <p>El estudio deja en evidencia de apoyo de que la inversión en EM y GHRM prácticas mejoran el desempeño ambiental y financiero.</p> <p>El estudio recomienda a los gerentes que inviertan más en prácticas ecológicas para aprovechar todos los beneficios de estas prácticas.</p> <p>Los gerentes deberían aumentar la conciencia del trabajador sobre la incidencia positiva de las prácticas con enfoque ecológico en desempeño de la organización y desempeño ambiental.</p> | |
| Modelo de gestión verde del talento | <p>Para lograr ventajas competitivas con sostenibilidad, una organización debe inculcar practicar la gerencia de RRHH con enfoque ecológico, que conduzcan un mejor desempeño ambiental, financiero, operativo y social.</p> <p>o Los resultados evidencian la existencia correlacional positiva altamente significativa entre el compromiso de la dirección y la RSE. Además, el compromiso de la alta gerencia tuvo incidencia muy significativa en la mayoría de las dimensiones de las actividades, (estudios ecológicos y descripciones de los puestos, contrataciones ecológicas, selecciones ecológicas, formaciones ecológicas, rendimiento ecológico y recompensa ecológica).</p> <p>o Los grupos de trabajo TP pueden proporcionar una plataforma para desarrollar con solidez carteras de talentos internos si se cuenta con un marco de GT adecuado.</p> | 5 |
| Modelo de gestión eficaz de la reserva de talentos. | <p>Las imágenes globales de marca de las instituciones es una buena forma de atraer talento en general, generar un paquete general que incluye un entorno laboral, oportunidades de crecimiento profesional en el futuro y un buen salario es más importante para atraer talento.</p> <p>El capital humano es parte muy importante de cada persona, el gerente siempre invierte en él, tanto consciente como inconscientemente.</p> | 2 |
| Modelo de GT del concepto de capital humano | <p>Para adoptar sistemas de gerenciales de capital humano se debe dar el desarrollo de programas y analizar los procesos de la institución, análisis de cada proceso, e implementación de las mismas y la evaluación constante en cada etapa.</p> <p>o El desarrollo y el despliegue del capital humano se asociaron positivamente con el valor y la singularidad de los empleados, esto muestra que las acciones de implementación y el plan de desarrollo, capacitación y acción, conducían al incremento del potencial y del talento del trabajador, por lo que existe relación significativa entre el valor del trabajador y el capital humano.</p> <p>o El modelo implica en que las organizaciones deben tener capacidades organizacionales de atraer, lograr involucrarlos y retenerlos al talento de tal forma se logre alcanzar propósitos comerciales con competitividad a través de una visión macro-contingente.</p> | 2 |
| Modelo con enfoque macro-contingente | <p>o El estudio sugiere a cuatro constructos integrados de manejo de la GT, identificación de puestos críticos (PCI), formación en competencias (CT), desarrollo (D), y gestión de recompensas (RM), este modelo es consistente y otorga competitividad a las organizaciones.</p> | 1 |
| Modelo de gestión integrada del talento | <p>El modelo, no recomienda que los procesos de gestión de GT eficaz, deben enfocarse en la adquisición y retención de talento, en la que dentro de sus procesos debe de identificar puestos claves, luego el desarrollo de sus recursos para enriquecer al GT.</p> | 1 |
| Modelo en base al triángulo de hierro (Calidad, Tiempo y Coste) | | 1 |

| | | | |
|---|------|---|---|
| Modelo sem. GT | TM = | Cuando la GT, se enfoca en una serie de prácticas destinadas a desarrollar redes de fuerza laboral y capital social, esto se convierte en medio de transmisión clave que regula la interrelación de la GTH y el rendimiento institucional. La alineación de las estrategias de GTH y las estrategias empresariales aumentan estos impactos en el rendimiento del talento. | 1 |
| Modelo de capacidades dinámicas de MT | de | El modelo se caracteriza por tener jerarquías planas, autonomía y flexibilidad; “GT paternalista caracterizadas por una fuerte cooperación y una mentalidad práctica”; y GT sofisticada; en suma, Las capacidades dinámicas de GT pueden ayudar a las empresas con diferentes necesidades de agilidad a crear valor mediante el despliegue de su talento. | 1 |
| Modelo de gestión renovación estratégica | de | La gerencia debe permitir que los empleados potenciales talentosos motivados se ofrezcan como voluntarios para el trabajo de ayudar a los cambios en toda la empresa. La gerencia tiene que proporcionar a los trabajadores con mayor talento espacios para generar ideas novedosas y concebir nuevas oportunidades comerciales. La GT debe enfatizar la importancia de criterios de evaluación transparentes y puntuales. | 1 |
| Modelo de gestión del talento en ZIT | | Tiene una caracterización porque implementa prácticas robustas de GT como el desarrollo del talento, gestión del conocimiento, recompensas y reconocimiento, y redes sociales. o La GT se orienta a desarrollar procesos dinámicos destinados a atraer, desarrollar, involucrar, desplegar y retener a tales talentos empleados; para la competitividad estratégica. o El estudio propone que los estudios y las directrices de gerencia de RRHH deben priorizar a la promoción del bienestar de los empleados, porque: 1) Es ético por ende es correcto, 2) Las presiones en el contexto externo conllevan amenazas al bienestar que pueden mejorarse. 3) Las organizaciones se deben beneficiar mediante un enfoque en el bienestar en términos de rendimiento mejorado y costos reducidos. | 1 |
| Modelo de ganancias mutuas de gestión del talento | | Todo ello usando un enfoque de intercambio de ganancias mutuas, como marco analítico central. | 1 |
| Modelo de gamificación del talento | de | Este modelo contempla integrar elementos diseñados por medio de juegos que evocan experiencias propias de los usuarios por medio de los juegos y procesos de aprendizaje, formación y la motivación de los talentos. El modelo de la gamificación mejora la motivación, los compromisos y los rendimientos de los trabajadores. | 1 |
| Modelo de vista basado en recursos | de | El modelo también integra una herramienta de software gamificada, que incluye elementos de diseño de juegos como niveles, puntos, tablas de clasificación, trabajo en equipo y recompensas para mejorar resultados laborales. Las capacidades gerenciales y dinámicas impactan en la medida en que las empresas pueden orquestar de manera efectiva los recursos basados en los empleados que surgen de una estrategia de recursos humanos de alto compromiso HCHR para obtener una ventaja competitiva. | 1 |
| Modelo de capacitación de talentos | de | El estudio de la GT mide la efectividad de los procesos de gestión a partir de las cuatro dimensiones evaluativas de actitud, disfrute percibido, concentración e intención de trabajo, negocios y marketing, esto mejora el modelo de formación de talentos. | 1 |
| Modelo de responsabilidad social corporativa | de | El aporte radica en que, a través del análisis longitudinal realizado, se arrojan luz sobre los conjuntos de temas que surgen con especial proyección, como son la gestión verde, los stakeholders, el compromiso, la ventaja competitiva, la satisfacción, el desempeño. | 1 |

Fuente: Elaboración propia (2022).

Es preciso hacer mención, que la GT en el contexto internacional abarca todas sus directrices en distintos artículos evidenciados y clasificados por su relevancia e importancia de sus contenidos para

con el estudio, con una temporalidad no menor al año 2017, considerando la variable GT humano, el tipo modelo de estudio, lugar de estudio y su enlace URL, como se evidencia en el siguiente cuadro:

Cuadro 2.

Matriz según modelos de GT.

| Nº de artículo | Título del artículo | Modelo de estudio | Lugar de estudio | Año de pub. | Enlace URL |
|----------------|---|--|------------------|-------------|---|
| 1 | Modelo de GT empleando evidencias gubernamentales. | <i>Modelo de GT para el sector público (conceptual)</i> | Iran | 2018 | https://sci-hub.se/10.1080/23311975.2018.1449290 |
| 2 | GT y retención del empleado. | <i>Modelo conceptual de gestión del talento</i> | India | 2019 | https://sci-hub.se/10.1177/1534484318812159 |
| 3 | Examinar las reservas de talentos como una práctica central de GT en corporaciones multinacionales. | <i>Modelo de gestión eficaz de la reserva de talentos.</i> | Países Bajos | 2019 | https://sci-hub.se/10.1080/09585192.2019.1579748 |
| 4 | Modelo macro – contingente de GTH. | <i>Modelo con enfoque macro-contingente</i> | Reino Unido | 2019 | https://sci-hub.se/10.1016/j.brq.2019.04.005 |
| 5 | Escala de gestión integrada del talento: construcción y validación inicial. | <i>Modelo de gestión integrada del talento</i> | India | 2018 | https://sci-hub.se/10.1177/2158244018780965 |
| 6 | GT en instituciones públicas. | <i>Modelo conceptual de gestión del talento</i> | Países Bajos | 2017 | https://sci-hub.se/10.1177/0091026017721570 |
| 7 | GT estratégica en mercados en desarrollo y el impacto de retención de sus trabajadores. | <i>Modelo de gestión estratégica</i> | Alemania | 2018 | https://sci-hub.se/10.1002/tie.21799 |
| 8 | Indexando “Proyectos de Éxitos” y “GT estratégica”. | <i>Modelo con base al triángulo de hierro; tiempo, coste y calidad</i> | Irán | 2018 | https://sci-hub.se/10.1016/j.procs.2018.10.100 |
| 9 | Gestión de recursos humanos y desempeño. | <i>Modelo Sem. GT = GT</i> | Estados Unidos | 2017 | https://sci-hub.se/10.1111/1748-8583.12170 |
| 10 | Capacidades dinámicas de gestión del talento y agilidad organizativa. | <i>Modelo de capacidades dinámicas de GT</i> | Alemania | 2019 | https://sci-hub.se/10.1002/hrm.21972 |
| 11 | Dimensión de la GT y sus relaciones con retención de sus trabajadores | <i>Modelo conceptual integrado</i> | India | 2018 | https://sci-hub.se/10.1108/IJCHM-10-2018-0859 |
| 12 | Gestión sostenible de los TH. | <i>Modelo de gestión sostenible de TH</i> | Brasil | 2018 | https://sci-hub.se/10.1016/j.jclepro.2018.10.091 |

| | | | | | |
|----|--|--|-------------|------|---|
| 13 | El rol de GT en las renovaciones estratégicas. | <i>Modelo de renovación de estrategias</i> | Finlandia | 202 | https://sci-hub.se/10.1108/ER-02-2018-0064 |
| 14 | GT: Enfoques estratégicos florecientes en las industrias de TI. | <i>Modelo de GT en ZIT</i> | India | 2017 | https://sci-hub.se/10.1108/ICT-12-2016-0084 |
| 15 | GET en pymes de servicios de China. GT y su | <i>Modelo de GET y RT</i> | Reino Unido | 2018 | https://sci-hub.se/10.1002/tie.21793 |
| 16 | impacto en la práctica de la ventaja competitiva. | <i>Modelo de GET</i> | Rusia | 2018 | https://sci-hub.se/10.1002/tie.21778 |
| 17 | La gerencia del capital humano como tecnologías de innovación para la organización municipal | <i>Modelo de GT, concepto de capital humano</i> | Rusia | 2018 | https://sci-hub.se/10.1007/978-3-319-70987-1_139 |
| 18 | El papel de la gerencia del potencial humano en competitividades organizacionales. | <i>Modelo de GT, concepto de capital humano</i> | China | 2017 | https://sci-hub.se/10.2224/sbp.5614 |
| 19 | Valor de la GT. | <i>Modelo de GET</i> | Reino Unido | 2017 | https://sci-hub.se/10.1108/JOEPP-06-2017-0051 |
| 20 | GT, trabajo emocional y el papel de los gerentes. | <i>Modelo de GET</i> | Escocia | 2018 | https://sci-hub.se/10.1108/WHATT-10-2017-0063 |
| 21 | Gestión y retención del talento basadas en estrategias gerenciales. | <i>Modelo de GET</i> | Reino Unido | 2019 | https://sci-hub.se/10.1108/IJCHM-10-2018-0862 |
| 22 | Prácticas de desarrollo de recursos humanos, gerentes y empresas multinacionales en Australia. | <i>Modelo de GET</i> | Australia | 2017 | https://sci-hub.se/10.1108/ET-02-2016-0023 |
| 23 | Gestión de RRHH y el bienestar del trabajador. | <i>Modelo de ganancias mutuas de gestión del talento</i> | Inglaterra | 2017 | https://sci-hub.se/10.1111/1748-8583.12139 |
| 24 | Arrojando nueva luz sobre la gerencia estratégica de RRHH. | <i>Modelo de GE - RRHH</i> | Corea | 2017 | https://sci-hub.se/10.1177/0091026017704440 |
| 25 | Gamificación en humanos administración de recursos - Status quo y quo vadis. | <i>Modelo de gamificación del talento</i> | Alemania | 2020 | https://sci-hub.se/10.1177/2397002220961796 |

| | | | | | |
|----|---|--|----------------|------|---|
| 26 | Hacia una configuración de criterios y prácticas de gerencia RRHH socialmente responsables. | <i>Modelo conceptual de gestión del talento</i> | España | 2017 | https://sci-hub.se/10.1080/09585192.2017.1332669 |
| 27 | Impacto de prácticas de gerencia de RRHH ecológicos para el rendimiento con sostenibilidad en instituciones sanitarias. | <i>Modelo de gestión verde del talento.</i> | Palestina | 2020 | https://sci-hub.se/10.1016/j.jclepro.2019.118595 |
| 28 | Expandir el modelo de vista basado en recursos de la GE-RRHH. | <i>Modelo de vista basado en recursos</i> | Estados Unidos | 2020 | https://sci-hub.se/10.1080/09585192.2019.1711442 |
| 29 | GE-RRHH Sobre hombros de gigantes. | <i>Modelo de GE-RRHH</i> | Estados Unidos | 2017 | https://sci-hub.se/10.1080/09585192.2017.1384930 |
| 30 | Recurso humano verde en administración. | <i>Modelo ecológico o ambiental de recurso humano</i> | Malasia | 2019 | https://sci-hub.se/10.1108/BIJ-12-2018-0438 |
| 31 | Talent Rising; análisis de personas y tecnología que impulsa el talento estrategia de adquisición | <i>Gestión estratégica de recursos humanos</i> | Reino Unido | 2018 | https://sci-hub.se/10.1108/SHR-08-2018-0071 |
| 32 | Mejora el rol de gerencia de RRHH para sostenibilidad corporativa con responsabilidad social. | <i>Modelo de sostenibilidad corporativa</i> | Austria | 2019 | https://sci-hub.se/10.1016/j.hrmmr.2019.100708 |
| 33 | Aplicación del modelo universal de gerencia de RRHH. | <i>Modelo universal de gerencia de RRHH</i> | Reino Unido | 2018 | https://sci-hub.se/10.1002/tie.21985 |
| 34 | Prácticas de gerencia de RRHH y su traducción en el rendimiento organizacional. | <i>Modelo de gestión sostenible del talento</i> | China | 2018 | https://sci-hub.se/10.2147/PRBM.S204662 |
| 35 | Diseño de un modelo de formación de talentos para el comercio electrónico transfronterizo. | <i>Modelo de capacitación de talentos para el comercio electrónico</i> | China | 2019 | https://sci-hub.se/10.1007/s10660-019-09341-y |
| 36 | Satisfacción laboral y el rol de la Gerencia de RRHH. | <i>Gestión estratégica de recursos humanos</i> | Arabia Saudita | 2019 | https://sci-hub.se/10.1108/IJSSP-10-2019-0216 |

| | | | | | |
|----|--|---|----------------|------|---|
| 37 | Responsabilidad social corporativa y humano verde Administración de recursos. | <i>Modelo gestión verde de los recursos humanos</i> | Malasia | 2019 | https://sci-hub.se/10.1108/BIJ-09-2018-0283 |
| 38 | Gerencias ecológicas de los RRHH. | <i>Modelo de GE-RRHH</i> | China | 2018 | https://sci-hub.se/10.1016/j.jclepro.2018.07.305 |
| 39 | Un camino bien transitado: el viaje pasado, presente y futuro de la GE-RRHH. | <i>Modelo de GE-RRHH</i> | Estados Unidos | 2017 | https://sci-hub.se/10.1146/annurev-orgpsych-032516-113052 |
| 40 | Impacto de la GE-RRHH ecológicos y su práctica de gerencia ecológica en el desempeño sostenible. | <i>Modelo de recursos humanos ecológicos</i> | Malasia | 2018 | https://sci-hub.se/10.1016/j.jclepro.2018.09.062 |
| 41 | RSC y gerencia de RRHH: hacia la sostenibilidad. | <i>Modelo de responsabilidad social corporativa</i> | España | 2019 | https://sci-hub.se/10.3390/su12030841 |
| 42 | Gestión sostenible de RRHH como impulsor de la política y la planificación del turismo. | <i>Modelo de gerencia sostenible RRHH</i> | Reino Unido | 2017 | https://sci-hub.se/10.1080/09669582.2017.1423318 |
| 43 | Gestión sostenible de los recursos humanos con relevancia de las partes interesadas. | <i>Modelo de gestión sostenible de los recursos humanos</i> | Finlandia | 2018 | https://sci-hub.se/10.1007/s10551-016-3310-8 |

Fuente: Elaboración propia (2022).

5.- CONCLUSIONES

La GT es una iniciativa estratégica de las organizaciones para atraer, lograr el desarrollo y retención a sus trabajadores con alto grado de talento con el propósito de lograr una ventaja competitiva. En este estudio, se entiende que la GT como un proceso aplicando la perspectiva de la capacidad dinámica, esto último incluye no solo una definición de talento y organización ágiles, sino también una comprensión de cómo los procesos de GT para el despliegue del talento deben diseñarse en organizaciones ágiles, para crear valor.

El desarrollo de los talentos se considera en parte como una respuesta a los objetivos de la organización, como retener el conocimiento clave y apoyar las capacidades futuras. Al aplicar verdaderas prácticas de GT a todos los empleados, los gerentes de recursos humanos pueden aprovechar al máximo los talentos en sus organizaciones. Además, los empleados jóvenes tienen actitudes y valores diferentes a los de sus compañeros de trabajo mayores.

Hacer la conexión entre la definición y la implementación de modelos de la GT destaca la necesidad de entender el ámbito donde operan las organizaciones para saber qué modelo de la GT será más eficaz. La GT depende en gran medida del contexto, como se han evidenciado en los artículos de este estudio de revisión.

Los modelos de GT detallados en el estudio se pueden dar uso para generar programas de formación y cursos de educación en el campo de la gestión gubernamental. Dichos programas pueden enfocarse especialmente en modelos de acuerdo con los siete elementos a saber, atracciones de los talentos, identificar al talento, lograr el desarrollo del talento, mantenimiento de relaciones significativas, compromisos con los trabajadores talentosos, retenerlos y generar competencias que guardan relación con sus actividades.

Los consejos dados por los artículos revisados van de la mano con lo que el talento significa, es así que la GT, de acuerdo con muchos modelos existentes, se trata de diferenciar a aquellos con grandes habilidades que tienen alta capacidad de logro, entonces la GT trata de hacer que el talento se dé cuenta de que es talentoso. El artículo concluye que los modelos de la GT no se basan únicamente en creencias ideológicas, sino que múltiples factores en el contexto organizacional afectan la estrategia de GT prevista.

Las prácticas de los modelos de la GT que refuerzan los lazos sociales promueven la cooperación y el intercambio a través de la colaboración producen ganancias de desempeño superiores, por lo tanto, es preciso señalar que las organizaciones realicen una inversión en prácticas de los modelos de la GT estudiados en este artículo de revisión, en un intento por obtener resultados favorables de los recursos humanos, como un fuerte compromiso con las instituciones. Las mejores prácticas deben basarse en pruebas y los empleados deben demostrar su eficacia. Aprender y utilizar el conocimiento existente conduce a una ventaja competitiva.

El estudio está enfocado a la alta gerencia de las organizaciones públicas y privadas, porque se debe construir una estructura de administración de GT, enfatizando los fundamentos de las prácticas gerenciales de RRHH para las capacitaciones, el logro del desarrollo, el reclutamiento y el proceso de selección, para lograr un adecuado desempeño, planificando los procesos de las actividades, esto significa que las instituciones tienen que ser proactivas sobre el trabajador. Tales acciones pueden no estar limitadas a la institución central, más por el contrario deben de expandirse a lo largo de la cadena de valor de la organización, generando oportunidades para asignaciones, grupos de trabajos en conjuntos y colaboración mutua.

Así mismo el estudio tiene alcance a nivel gerencial en las organizaciones toda vez que las capacidades integradas de la GT permitirán a las organizaciones maximizar aún más sus recursos y los rendimientos por medio del vínculo con sus trabajadores, y así poder formular estrategias de GT que incluya diversas estructuras de GT en las instituciones de todo el mundo. La organización debe ayudar a integrar las relaciones y facilitar la comunicación y el desarrollo del conocimiento en cuanto a la GT.

Los estudios de investigación no se exceptúan de presentar limitaciones. El estudio se centra en el estudiar la GT y más concretamente en las empresas privadas y públicas. Las conclusiones están sustentadas en las evidencias encontradas en los dieciocho modelos de GT. Por lo tanto, las generalizaciones y las teorizaciones de estos enfoques de estudio según sus modelos

pueden ser algo limitadas. Así mismo, es preciso mencionar en este estudio las limitaciones de los procedimientos de la obtención de la muestra final según los modelos estudiados.

Luego del proceso de recolección de las referencias, el investigador se basó en seguir el juicio temático del estudio para clasificar y categorizar a los modelos de GT elegibles. Para superar estas limitaciones se evitó la inclusión de artículos con insuficiente contenido en cuanto a la GT finalmente.

El estudio se centra en las prácticas de GT partiendo de la perspectiva de los gerentes de RRHH en los negocios y el espíritu empresarial en las instituciones. Una dirección progresiva normal de este estudio es el análisis y el desarrollo, las retenciones y la difusión del talento. Las empresas tienen que poner en consideración las fases del proceso de GT para desarrollar una arquitectura de GT de manera íntegra (King y Vaiman 2019).

En el estudio se deja en evidencia una diversidad de procesos de GT, ello sugiere que no siempre se aplican en las organizaciones. También, se puede evaluar que los procesos son resultados lógicos de los procesos e identificación e incorporación de los talentos en las organizaciones. Esto conlleva a sugerir que estudios longitudinales caracterizarán más y completamente la eficacia de las construcciones de GT.

Pueden incluir el progreso constante del talento considerado elemento clave en la organización para entender con claridad cuan exitoso serán estos elementos en diversos puntos de trabajo más adelante. Es por ello la necesidad de realizar estudios con un amplio margen de artículo con seguimiento durante el tiempo para identificar la eficacia de los procesos de la GT.

REFERENCIAS

- Ambrosius, J. (2018). Gestión estratégica del talento en mercados emergentes y su impacto en la retención de empleados: evidencia de empresas multinacionales brasileñas. *Thunderbird International Business Review*, 60 (1), 53–68. doi: 10.1002 / tie.21799
- Ashton, C. y Morton, L. (2005). Gestionar el talento para obtener una ventaja competitiva: tomar un enfoque de la gestión del talento. *Revisión estratégica de recursos humanos*, 4(5), 28-31. doi: 10.1108 / 14754390580000819
- Barnett, R. y Davis, S. (2008). Creando mayor éxito en plan de sucesión. *Avances en el desarrollo de recursos humanos*, 10(5), 721–739. <https://doi.org/10.1177/1523422308322277>
- Barrena-Martínez, J., López-Fernández, M. y Romero-Fernández, P. M. (2017). Towards a configuration of socially responsible human resource management policies and practices: findings from an academic consensus. *The International Journal of Human Resource Management*, 1–37. doi:10.1080/09585192.2017.1332669
- Baum, T. (2018). La gestión sostenible de los recursos humanos como motor de la política y la planificación del turismo: ¿un grave pecado de omisión? *Revista de turismo sostenible*, 26 (6), 873–889. doi: 10.1080 / 09669582.2017.1423318
- Boselie, P. y Thunnissen, M. (2017). Gestión del talento en el sector público. *Manuales de Oxford en línea*. doi: 10.1093 / oxfordhb / 9780198758273.013.9

- Bratton, J. y Watson, S. (2018). Gestión del talento, trabajo emocional y el papel de los gerentes de línea en la industria hotelera escocesa. *Temas mundiales de hotelería y turismo*, 10 (1), 57–68. doi: 10.1108 / whatt-10-2017-0063
- Cheng, X., Su, L. y Zarifis, A. (2019). Diseño de un modelo de formación de talentos para el comercio electrónico transfronterizo: un enfoque mixto de aprendizaje basado en problemas con las redes sociales. *Investigación sobre comercio electrónico*. doi: 10.1007 / s10660-019-09341-y
- Cherif, F. (2020). El papel de las prácticas de gestión de recursos humanos y la satisfacción laboral de los empleados en la predicción del compromiso organizacional en el sector bancario de Arabia Saudita. *Revista Internacional de Sociología y Política Social*, 40 (7/8), 529–541. doi: 10.1108 / ijssp-10-2019-0216
- Collins, C.J. (2020). Expandir el modelo de vista basado en recursos de la gestión estratégica de recursos humanos. *The International Journal of Human Resource Management*, 1–28. doi: 10.1080 / 09585192.2019.1711442
- Collings, DG y Mellahi, K. (2009). Talento estratégico gestión: una agenda de revisión e investigación. *Examen de la gestión de recursos humanos*, 19(4), 304–313. <https://doi.org/10.1016/j.hrmmr.2009.04.001>
- Cui, W., Khan, Z. y Tarba, S. Y. (2018). *Strategic Talent Management in Service SMEs of China*. *Thunderbird International Business Review*, 60(1), 9–20. doi:10.1002/tie.21793
- Guest, D. (2017). Gestión de recursos humanos y bienestar de los empleados: hacia un nuevo marco analítico. *Revista de gestión de recursos humanos*, 27 (1), 22–38. doi: 10.1111 / 1748-8583.12139
- Gallardo-Gallardo, E., Thunnissen, M. y Scullion, H. (2019). Gestión del talento: el contexto importa. *The International Journal of Human Resource Management*, 1–17. doi: 10.1080 / 09585192.2019.1642645
- Garman, A.N. y Glawe, J. (2004). Plan de sucesión. *Revista de psicología de consultoría: práctica e investigación*, 56(2), 119-128. <https://doi.org/10.1037/1061-4087.56.2.119>
- Glaister, A. J., Karacay, G., Demirbag, M. y Tatoglu, E. (2017). HRM and performance-The role of talent management as a transmission mechanism in an emerging market context. *Human Resource Management Journal*, 28(1), 148–166. doi:10.1111/1748-8583.12170
- Halh, K. y Festing, M. (2019). Capacidades dinámicas de gestión del talento y agilidad organizativa: una exploración cualitativa. *Gestión de recursos humanos*. doi: 10.1002 / hrm.21972
- Herrera, J. y De las Heras-Rosas, C. (2020). Responsabilidad Social Corporativa y Gestión de Recursos Humanos: Hacia Organizaciones Empresariales Sostenibles. *Sostenibilidad*, 12 (3), 841. doi: 10.3390 / su12030841
- Huselid, M.A., Beatty, R.W. y Becker, B.E. (2005). "A jugadores" o ¿A posiciones? la lógica estratégica de la gestión de la fuerza laboral. Harvard Business Press.
- Järlström, M., Saru, E. y Vanhala, S. (2018). Sustainable Human Resource Management with Saliency of Stakeholders: A Top Management Perspective. *Journal of Business Ethics*. doi:10.1007/s10551-016-3310-8
- Järvi, K. y Khoreva, V. (2020). El papel de la gestión del talento en la renovación estratégica. Relaciones con los empleados: *The International Journal*, 42 (1), 75–89. doi: 10.1108 / er-02-2018-0064
- Jayaraman, S., Talib, P. y Khan, AF (2018). Escala de Gestión Integrada del Talento: Construcción y Validación Inicial. *SAGE abierto*, 8 (3), 215824401878096. doi: 10.1177 / 2158244018780965
- Jiang, K. y Messersmith, J. (2017). Sobre los hombros de gigantes: una meta-revisión de la gestión estratégica de recursos humanos. *The International Journal of Human Resource Management*, 29 (1), 6–33. doi: 10.1080 / 09585192.2017.1384930

- Jooss, S., Burbach, R. y Ruël, H. (2019). Examinar las reservas de talentos como una práctica central de gestión del talento en las corporaciones multinacionales. *The International Journal of Human Resource Management*, 32 (11), 2321–2352. doi: 10.1080 / 09585192.2019.1579748
- Kalinina, O., & Valebnikova, O. (2017). Human Capital Management as Innovation Technologies for Municipal Organization. *Advances in Intelligent Systems and Computing*, 1315–1322. doi:10.1007/978-3-319-70987-1_139
- King, KA y Vaiman, V. (2019). Permitir una gestión eficaz del talento a través de un enfoque macro-contingente: un marco para la investigación y la práctica. *BRQ Business Research Quarterly*. doi: 10.1016 / j.brq.2019.04.005
- Lamoureux, K., Campbell, M. y Smith, R. (2009). Alto impacto gestión de sucesiones. *Resumen ejecutivo*. Obtenido de North Carolin.
- Latukha, M.O. (2018). ¿Se pueden considerar las prácticas de gestión del talento como base para obtener ventajas competitivas sostenibles en empresas de mercados emergentes? Evidencia de Rusia. *Thunderbird. International Business Review*, 60 (1), 69–87. doi: 10.1002 / tie.21778
- Leyva Cordero, O., Baltodano-García, G. y Hernández Paz, A. (2021). La Cultura Organizacional como mecanismo para mejorar la gobernabilidad de Instituciones de Educación Superior de México. *Dilemas contemporáneos. VIII, edición Especial Julio 2021*. 1–21. doi:10.46377/dilemas.v8i.2764
- Lim, S., Wang, TK y Lee, S.-Y. (2017). Arrojando nueva luz sobre la gestión estratégica de recursos humanos: el impacto de las prácticas de gestión de recursos humanos y los recursos humanos en la percepción del cumplimiento de la misión de la agencia federal. *Gestión de personal público*, 46 (2), 91–117. doi: 10.1177 / 0091026017704440
- Lin, C., Yu-Ping Wang, C., Wang, C.-Y. y Jaw, B.-S. (2017). El papel de la gestión del capital humano en la competitividad organizacional. *Comportamiento social y personalidad: una revista internacional*, 45 (1), 81–92. doi: 10.2224 / sbp.5614
- Macke, J. y Genari, D. (2018). Revisión sistemática de la literatura sobre gestión sostenible de los recursos humanos. *Revista de producción más limpia*. doi: 10.1016 / j.jclepro.2018.10.091
- Mahfoozi, A., Salajegheh, S., Ghorbani, M. y Sheikhi, A. (2018). Developing a talent management model using government evidence from a large-sized city, Iran. *Cogent Business & Management*, 5(1). doi:10.1080/23311975.2018.144929.
- Mahjoub, M., Atashsokhan, S., Khalilzadeh, M., Aghajanloo, A. y Zohrehvandi, S. (2018). Vinculando “Proyecto Éxito” y “Gestión Estratégica del Talento”: satisfacción / motivación y compromiso organizacional como mediadores. *Procedia Computer Science*, 138, 764–774. doi: 10.1016 / j.procs.2018.10.100
- Makram, H., Sparrow, P. y Greasley, K. (2017). ¿Cómo piensan los actores estratégicos sobre el valor de la gestión del talento? Pasar de la práctica del talento a la práctica del talento. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 4 (4), 259–378. doi: 10.1108 / joep-06-2017-0051
- Marinakou, E. y Giousmpasoglou, C. (2019). Talent management and retention strategies in luxury hotels: evidence from four countries. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 31(10), 3855–3878. doi:10.1108/ijchm-10-2018-0862
- Mendy, J. y Rahman, M. (2018). Aplicación del modelo universal de gestión de recursos humanos: un examen de las personas frente a las instituciones como barreras de internacionalización para las pymes en un pequeño país en desarrollo. *Revisión de negocios internacionales de Thunderbird*. doi: 10.1002 / tie.21985
- Meyer, K.E. y Xin, K.R. (2017). Gestión del talento en multinacionales de economías emergentes: integrando la gestión estratégica y la gestión de recursos humanos. *The International Journal of Human Resource Management*, 1–29. doi: 10.1080 / 09585192.2017.1336362

- Mousa, SK y Othman, M. (2019). El impacto de las prácticas de gestión de recursos humanos verdes en el desempeño sostenible en las organizaciones de salud: un marco conceptual. *Journal of Cleaner Production*, 118595. doi: 10.1016 / j.jclepro.2019.118595
- Murawski, L. (2020). Gamificación en la gestión de recursos humanos: status quo y quo vadis. *Revista alemana de gestión de recursos humanos: Zeitschrift Für Personalforschung*, 35 (3), 337–355. doi: 10.1177 / 2397002220961796
- Naim, M.F. y Lenka, U. (2017). Gestión del talento: un enfoque estratégico floreciente en la industria de TI de la India. *Capacitación industrial y comercial*, 49 (4), 183–188. doi: 10.1108 / ict-12-2016-0084
- Narayanan, A., Rajithakumar, S. y Menon, M. (2018). Talent Management and Employee Retention: An Integrative Research Framework. *Human Resource Development Review*, 153448431881215. doi:10.1177/1534484318812159
- Nilsson, S. y Ellström, P.-E. (2012). Empleabilidad y talento gestión: Desafíos para las prácticas de DRH. *Revista europea de formación y desarrollo*, 36(1), 26–45. <https://doi.org/10.1108/03090591211192610>
- Paredes, P. (2018). Gestión de talento y desarrollo de competencias de personas con discapacidad. *Revista Ciencias Pedagógicas E Innovación*, 6 (2), 70-80. <https://doi.org/10.26423/rcpi.v6i2.252>
- Paredes, P. y Bustamante, J. (2021). Gestión de talento humano y satisfacción laboral en bancos de Guayaquil. *Journal of the Academy*, 5, 44-6. <https://doi.org/10.47058/joa5.4>
- Rasool, S. F., Samma, M., Wang, M., Yan, Z. y Zhang, Y. (2019). How Human Resource Management Practices Translate Into Sustainable Organizational Performance: The Mediating Role Of Product, Process And Knowledge Innovation. *Psychology Research and Behavior Management*, 12, 1009–1025. doi:10.2147/prbm.s204662
- Rothwell, W.J. (2010). *Planificación eficaz de la sucesión: garantizar Continuidad del liderazgo y creación de talento desde dentro*. Amacom.
- Sablok, G., Stanton, P., Bartram, T., Burgess, J. y Boyle, B. (2017). Prácticas de desarrollo de recursos humanos, gerentes y empresas multinacionales en Australia. *Educación + Capacitación*, 59 (5), 483–501. doi: 10.1108 / et-02-2016-0023
- Siyambalapitiya, J., Zhang, X., & Liu, X. (2018). Green human resource management: A proposed model in the context of Sri Lanka's tourism industry. *Journal of Cleaner Production*, 201, 542–555. doi:10.1016/j.jclepro.2018.07.305
- Snipes, J. (2005, octubre). Identificar y cultivar empleados de alto potencial. *Jefe de aprendizaje Revista oficial*, 4(11), 54-64. <http://www.clomedia.com/2005/10/28 /identification-and-cultivating-high-possible-employee />
- Stahl, GK, Brewster, CJ, Collings, DG y Hajro, A. (2019). Mejorar el papel de la gestión de recursos humanos en la sostenibilidad empresarial y la responsabilidad social: un enfoque multidimensional y de múltiples partes interesadas para la gestión de recursos humanos. *Revisión de la gestión de recursos humanos*, 100708. doi: 10.1016 / j.hrmmr.2019.100708
- Tansley, C. (2007). *Talento: estrategia, gestión, medición*. Instituto de Personal y Desarrollo.
- Taylor, MA y Lee, E. (2014). *Gestión del talento*. Asociación de Bibliotecas de Investigación.
- Thunnissen, M. y Buttiens, D. (2017). Gestión del talento en las organizaciones del sector público: un estudio sobre el impacto de los factores contextuales en el enfoque de la MT en las organizaciones del sector público flamenco y holandés. *Gestión de personal público*, 46 (4), 391–418. doi: 10.1177 / 0091026017721570
- Walford-Wright, G. y Scott-Jackson, W. (2018). Talent Rising; análisis de personas y tecnología que impulsa la estrategia de adquisición de talento. *Revisión estratégica de recursos humanos*. doi: 10.1108 / shr-08-2018-0071

- Yong, J. Y., Yusliza, M.-Y., y Fawehinmi, O. O. (2019). *Green human resource management. Benchmarking: An International Journal*. doi:10.1108/bij-12-2018-0438
- Yusliza, M.-Y., Norazmi, N. A., Jabbour, C. J. C., Fernando, Y., Fawehinmi, O. y Seles, B. M. R. P. (2019). Top management commitment, corporate social responsibility and green human resource management. *Benchmarking: An International Journal*, 26(6), 2051–2078. doi:10.1108/bij-09-2018-0283
- Zaid, A. A., Jaaron, A. A. M. y Talib Bon, A. (2018). The impact of green human resource management and green supply chain management practices on sustainable performance: An empirical study. *Journal of Cleaner Production*. doi:10.1016/j.jclepro.2018.09.062