



Perspectivas teóricas sobre la gestión del talento en microempresas: un análisis de la literatura

Theoretical perspectives on talent management in microenterprises: a comparative analysis of the literature

DOI: [10.61210/asi.v3i1.92](https://doi.org/10.61210/asi.v3i1.92)

^aRober Anibal Luciano Alipio¹
rluciano@unaat.edu.pe
<https://orcid.org/0000-0001-9555-6690>

^bArturo Nicanor Suarez Orellana¹
asuarez@unaat.edu.pe
<https://orcid.org/0000-0001-7631-3765>

^cDavid Raúl Hurtado Tiza¹
dhurtado@unaat.edu.pe
<https://orcid.org/0000-0002-4718-9993>

^dWillian Pérez Sullcaray¹
wperez@unaat.edu.pe
<https://orcid.org/0000-0002-6320-0048>

^eRubén García Huamani¹
rgarcia@unaat.edu.pe
<https://orcid.org/0000-0002-4475-9073>

¹Universidad Nacional Autónoma Altoandina de Tarma, Junín, Perú.

Recibido: Abril, 2024

Acceptado: Abril, 2024

Publicado: Junio, 2024

RESUMEN

El estudio tuvo como objetivo general evaluar Gestionar el talento dentro de las organizaciones es un elemento crucial y estratégico, ya que permite lograr altos niveles de competitividad. El objetivo de la investigación es realizar una descripción exhaustiva de la gestión del talento. La metodología se ha encausado dentro de las revisiones sistemáticas de literatura de tres pasos. Se ha encontrado como resultado que la gestión de talento es un concepto en constante evolución, en función al contexto, los grupos humanos más jóvenes, la globalización, la escasez de recursos; como proceso ha pasado de la atracción, selección, desarrollo o retención ha enfoques más complejos como la gestión en escenarios complicados.

Palabras clave: Gestión; talento; organizaciones; estratégica; revisión sistemática.

ABSTRACT

Managing talent within organizations is a crucial and strategic element, since it allows them to achieve high levels of competitiveness. The objective of the research is to make an exhaustive description of talent management. The methodology has been prosecuted within the three-step systematic literature reviews. It has been found as a result that talent management is a concept in constant evolution, depending on the context, the youngest human groups, globalization, the scarcity of resources; As a process, it has gone from attraction, selection, development or retention to more complex approaches such as management in post-pandemic scenarios.

Keywords: Management, talent, organizations, strategic, systematic review.

INTRODUCCIÓN

En un mundo empresarial altamente competitivo, en constante evolución y sometido a diversos factores de cambio, como la pandemia por la COVID-19, se hace de vital importancia contar con talentos dentro de las organizaciones (Sigala et al., 2023), estas comprenderán cada vez más la importancia del talento humano como recurso estratégico fundamental para alcanzar el éxito (Son et al., 2020). La gestión del talento se ha convertido en un enfoque vital para atraer, desarrollar y retener a los profesionales más competentes y comprometidos en el mercado laboral (Marinakou y Giousmpasoglou, 2019). Es un enfoque estratégico que tiene como propósito maximizar el potencial humano dentro de una organización para lograr su misión, objetivos y metas (Jooss et al., 2021). A medida que las empresas adoptan la importancia crítica de contar con los mejores profesionales, la gestión del talento se ha convertido en una disciplina fundamental para atraer, desarrollar y retener a los empleados más competentes (Afshari y Hadian-Nasab, 2021).

Esta disciplina va más allá del simple reclutamiento y selección de personal, abarcando aspectos como la identificación de habilidades clave, el desarrollo y crecimiento profesional, y la creación de una cultura organizacional que fomente el rendimiento sobresaliente (Srivastava y Tang, 2022). Al adoptar un enfoque holístico, la gestión del talento contribuirá al éxito sostenible de una empresa al capitalizar plenamente el potencial de su talento humano, alinearlos a su estrategia y buscar su producción más alta, de tal manera que le permita cumplir con lo que promete la empresa (Abeuova y Muratbekova-Touron, 2019). En este contexto, se convierte en un catalizador para el éxito sostenible de las empresas, ya que permite capitalizar plenamente el potencial de sus colaboradores (Usanova et al., 2022). Al enfocarse en identificar y cultivar el talento interno, así como en atraer talento externo de calidad, las organizaciones pueden construir equipos sólidos, motivados y comprometidos, capaces de enfrentar desafíos y lograr metas ambiciosas (Latukha, et al., 2022). La gestión del talento no solo se enfoca en identificar y atraer talento externo, sino también en aprovechar el talento interno existente (Bonneton et al., 2022). Al desarrollar programas de desarrollo y capacitación, las organizaciones pueden potenciar las habilidades y competencias de sus empleados, creando equipos sólidos y motivados que impulsan la innovación y el logro de metas (Glaister et al., 2018).

En la era digital y en constante cambio en la que nos encontramos, la gestión del talento enfrenta nuevos desafíos. Las empresas deben adaptarse a las nuevas formas de trabajo, fomentar la diversidad y la inclusión, y aprovechar la tecnología para potenciar sus prácticas de gestión del talento (Montero Guerra et al., 2023). Las empresas necesitan prepararse para abrazar la diversidad, fomentar la inclusión, adaptarse a las nuevas formas de trabajo y aprovechar la tecnología para potenciar sus prácticas de gestión del talento (Ishiyama, 2022). Además, se alinea con los objetivos estratégicos de la empresa y contribuye a la creación de una ventaja competitiva en el mercado. Al asegurar que las personas sean adecuadas

en los roles correctos, la organización puede impulsar la innovación, la productividad y el rendimiento general, adaptándose rápidamente a los cambios del entorno empresarial (Kumar, 2022). Por lo tanto, se ha convertido en una disciplina esencial para todas las organizaciones que desean mantenerse relevantes y competitivas en el panorama empresarial actual. A través de enfoques innovadores y estratégicos, las empresas pueden desarrollar y nutrir a sus empleados, creando una fuerza laboral capacitada y comprometida que impulse el crecimiento y el desarrollo a largo plazo (Harsch y Festing, 2020).

El objetivo de la presente investigación es describir la gestión del talento dentro de las organizaciones, principalmente dentro de las micro y pequeñas empresas y como este se convierte en el factor estratégico que permite que las empresas sean diferentes, sobresalgan, cumplan su misión organizacional y se mantengan en el tiempo. Para ello se ha realizado una revisión sistemática de la literatura existente en los últimos diez años, en los cuales se puede dar cuenta de un interés explosivo por su estudio, principalmente en una era de constante cambio, de herramientas digitales y después de haber pasado por una fuerte pandemia que ha marcado drásticamente la forma de gestionar al recurso más valioso de las organizaciones como es el humano.

METODOLOGÍA

Para el desarrollo de una revisión sistemática acerca de la literatura de un tema, es necesario identificar lo más relevante que se haya estudiado y publicado sobre ella, para lo cual es necesario la implementación de enfoques y una serie de pasos metodológicos que previamente se han establecido para lograr dicho cometido (Jahan et al., 2016). Los protocolos establecidos siguen un proceso ya establecido, dentro de los cuales se han incorporado diversas pruebas que se deben realizar para determinar de manera contundente su logro. Dichos procesos deben ser algorítmicos, exhaustivos y generar valor (Tranfield et al., 2003). De tal manera que permitan a otros investigadores interesados en el estudio de la misma temática, siguiendo los mismos pasos, lograr su réplica y obtener resultados similares (Mcquade et al., 2021).

En este estudio se ha seguido el proceso de tres etapas propuesto por Tranfield et al. (2003), procesos que han sido implementados en diversos estudios de investigación (Luciano & Arévalo, 2023). Los pasos a seguir son en primer lugar planificar la revisión a realizar, luego realizar la revisión en sí, y presentar los resultados y difundirlo. En seguida se procede con los pasos que se han seguido y se da respuesta a las interrogantes que se han planteado.

Primera etapa: planificar la revisión a realizar

La planificación de la revisión a realizar, se inició con la consulta a un panel de tres especialistas en recursos humanos, los cuales dieron una opinión favorable respecto al tema



a revisar, además, se realizó un estudio de alcance a través de la revisión exhaustiva de documentos en las bases de datos y a nivel de publicaciones narrativas.

Preguntas de revisión:

Del panel de expertos y la revisión inicial se ha desprendido el planteamiento de cinco interrogantes que se darán respuesta con la investigación.

- ¿Cuál es el concepto de gestión del talento?
- ¿Qué aspectos metodológicos son los más utilizados para estudiar la gestión del talento?
- ¿Qué variables son las que se asocian con el estudio de gestión del talento?
- ¿Cuánto se ha avanzado en el estudio de gestión del talento en las micro y pequeñas empresas?
- ¿Cuáles son los llamados para futuras investigaciones en la gestión del talento?

Criterios para la revisión

En el afán de poder seleccionar la información de más relevancia para la presente investigación, se ha incluido en la presente sección criterios para incluir y otros criterios para excluir literatura (Denyer y Tranfield, 2009). Estos criterios fueron:

Criterios de inclusión de literatura

- Artículos revisados por pares.
- Artículos que tienen relevancia para responder a las interrogantes de la investigación.
- Artículos que consideran tanto en el título o en el resumen “gestión del talento”.
- Artículos que sean de relevancia para lograr el objetivo principal de la investigación.
- Artículos desarrollados de manera empírica.
- Artículos que fueron publicados a partir del año 2013 hasta la actualidad.

Criterio de exclusión de literatura

- Artículos que no incluyan referencias.
- Artículos que distan bastante del objetivo de la investigación.
- Documentos inéditos que no siguieron una revisión por pares.
- Escritos que son parte de literatura gris.
- Artículos que fueron publicados antes del año 2013.

Segunda etapa: proceso de revisión

De acuerdo al protocolo para investigaciones, en primer término, se realizó una búsqueda manual y luego electrónica de las diversas bases de datos, utilizando palabras genéricas para dicho propósito en los sitios web. Se inició buscando en Google Scholar, que sirvió para

lograr identificar las principales bases de datos, ya que es la más generalizada y utilizada por la mayoría de publicaciones a nivel global, permitiendo de esta manera una identificación clara de las principales bases de datos en las cuales se encuentra la gestión del talento, y reduciendo de forma sustancial la búsqueda.

Dentro de estas bases de datos consultadas se tienen: a) Emerald insight; b) Taylor & Francis online; c) Web of science; d) Scopus; e) Springer link; f) Elsevier; g) SAGE journals, fuentes de datos que ya fueron utilizadas en diversas revisiones de literatura (Luciano & Arévalo, 2023). En dichas bases de datos se aplicó las siguientes cadenas de búsqueda:

- Talent management (en el título)
- Talent management (en cualquier parte).
- Human talent management (en el título).
- Human talent management (en cualquier parte).
- Tal***** and manag***** (en el título)
- Tal***** and manag***** (en cualquier parte)

Tanto la raíz, como las demás cadenas de búsqueda arrojaron un total de 1246 artículos; los documentos luego fueron sometidos a los criterios tanto de inclusión como de exclusión, encontrando en el proceso 68 documentos duplicados, que se procedió a eliminarlos. Enseguida se ha realizado una revisión bastante rigurosa de cada artículo, tal como propone Harrison et al. (2016). Dicho proceso sugiere que debe asegurarse que los documentos seleccionados brinden información inequívoca de lo que se quiere estudiar, para ello se debe seleccionar los que muestran argumentos y evidencias y cuentan con cierta idoneidad para el estudio que se realiza. Este proceso arrojó una selección de 58 documentos, que luego fueron nuevamente revisados a la luz de los criterios establecidos para la selección o exclusión quedándose con 51 documentos finalmente, todo el proceso terminó el 28 de junio del 2023.

Tercera etapa: Presentar los resultados y difundirlo

Después de haber presentado el proceso seguido para la selección de los artículos seleccionados, se procede con la descripción de los principales hallazgos de esta revisión, del mismo modo se responderán a las preguntas planteadas.

Análisis de tipo descriptivo

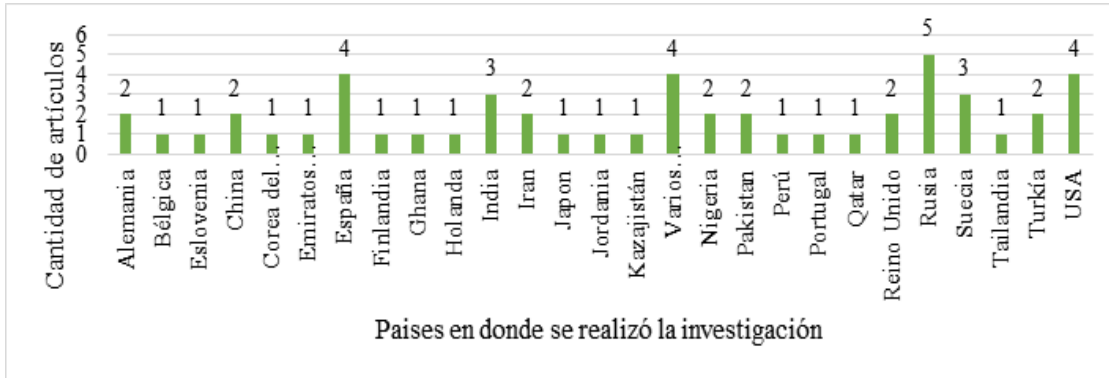
En una primera parte se describen los principales resultados que caracterizan a los estudios seleccionados. Se considera la ubicación geográfica en donde se desarrollaron los estudios, enfoque de investigación utilizado, métodos de recojo de datos, las estrategias utilizadas para el análisis de los resultados, artículos por año de publicación, citas de cada artículo, revistas en las que se ha publicado, tamaño de muestra de recojo de datos, como los más importantes.

Los estudios seleccionados están dispersos en diferentes países del mundo, sin embargo, resaltan Rusia con 5 artículos, España y Estados Unidos con 4 artículos cada uno y Suecia e

India con 3 artículos cada una como los más resaltantes, además, de 4 artículos que fueron realizados en más de un país al mismo tiempo. Mayor detalla se muestra en la figura 1.

Figura 1:

País en el que se realizó el estudio



En relación a los enfoques se tiene cierta preponderancia del cuantitativo en un 69%, mientras que el cualitativo alcanza el 31% de estudios. Ver figura 2.

Figura 2:

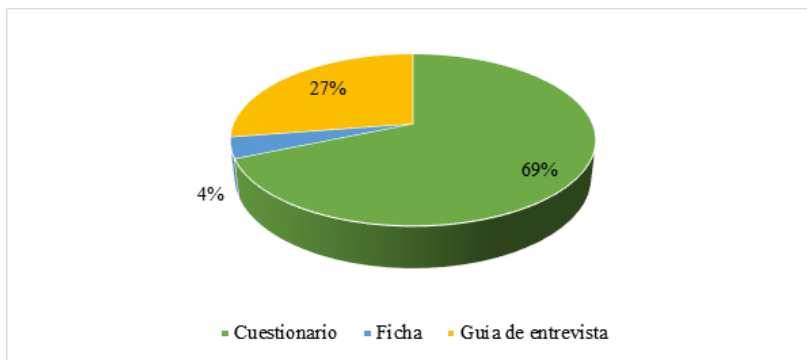
Enfoque de investigación



En cuanto se refiere a los instrumentos que se utilizaron para el recojo de datos en las investigaciones, el 69% de casos utilizaron el cuestionario de preguntas, 27% recurrieron a la guía de entrevista y 4% utilizaron fichas de observación. Ver figura 3.

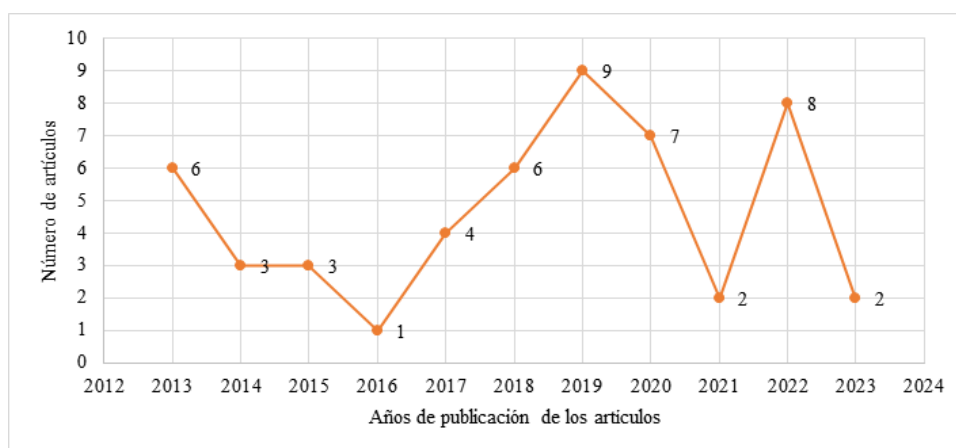
Figura 3:

Instrumentos utilizados en el recojo de datos



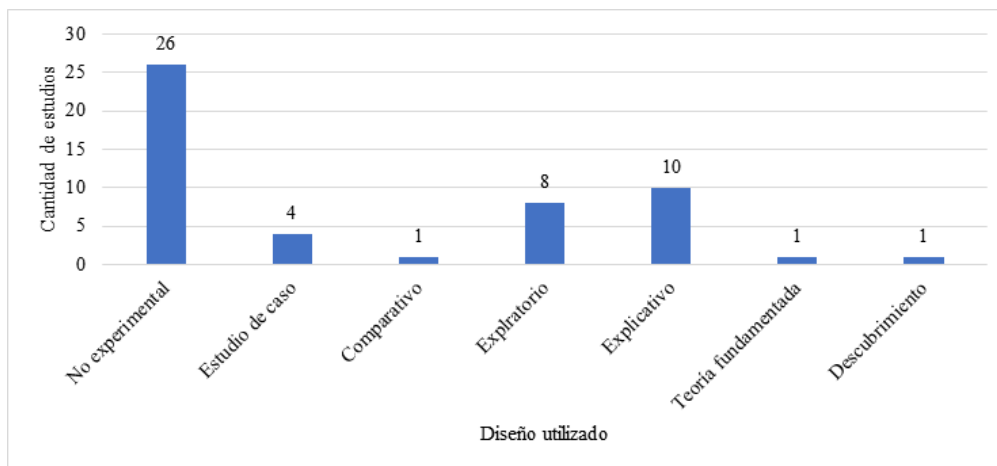
En lo que se refiere a las publicaciones por año, se ha encontrado que el año 2019 es el más alto en número con 9 estudios, en el año 2022 se tiene 8 artículos publicados y el año 2013 con 6 artículos, demostrándose de esta manera la importancia y vigencia del tema en los últimos años. Ver figura 4.

Figura 4:
Número de artículos por año



En lo que respecta a los diseños utilizados, prevalece el no experimental con 26 artículos, diseños explicativos con 10 estudios y exploratorios con 8 investigaciones. Ver figura 5.

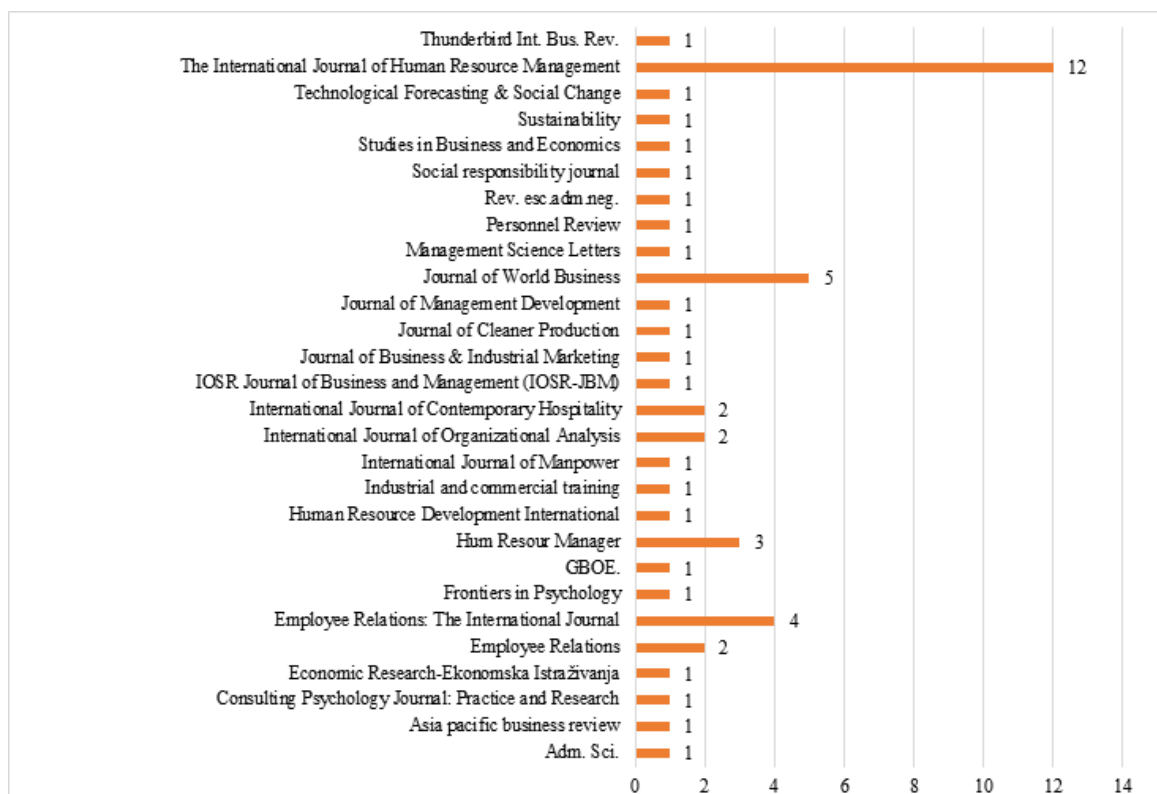
Figura 5:
Diseño de investigación



En lo que se refiere a revistas donde se publicaron los artículos, resalta en primer lugar *The International Journal of Human Resource Management* con 12 artículos publicados, seguido de *Journal of World Business* con 5 publicaciones y *Employee Relations: The International Journal* con 4 publicaciones, como las más importantes. Ver figura 6.

Figura 6:

Revistas en las que se publicaron las investigaciones

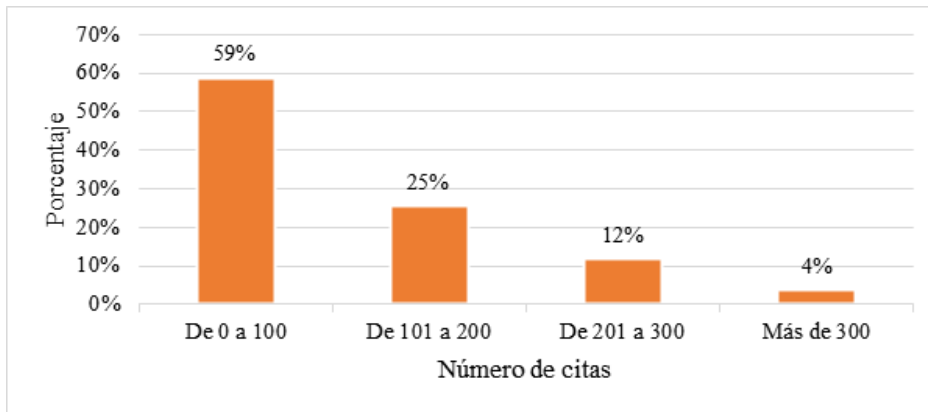


El artículo más citado es el de Cooke et al. (2014) con 386 citas, seguido por Thunnissen (2016) con 365 citaciones y Festing et al. (2013) con 288 citas, como los más importantes; por otro lado, se puede afirmar que el 59% de artículos cuentan con igual o menos de 100

citadas, un 25% cuentan con más de 110 y menos de 200 citas, un 12% tienen más de 200 y menos 300 citas y el 4% de los artículos han recibido más de 300 citas. Ver figura 7.

Figura 7:

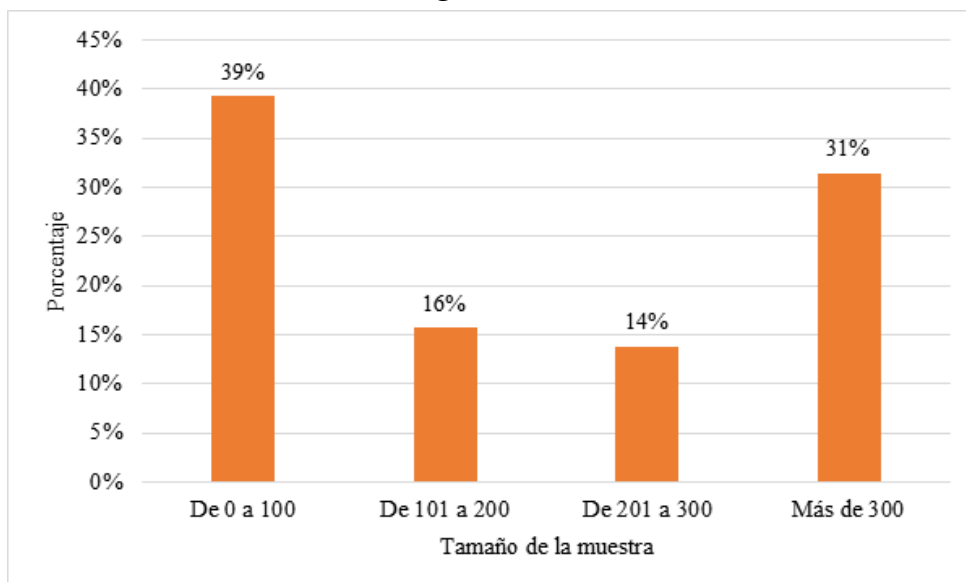
Numero de citas de los artículos publicados



En cuanto al tamaño de la muestra un 39% de estudios ha utilizado de 100 o menos integrantes, un 31% de los casos utilizaron una muestra de más de 300 integrantes, 16% han utilizado entre 101 a 200 integrantes de la muestra y 14% entre 201 y 300 integrantes para la muestra. Ver figura 8.

Figura 8:

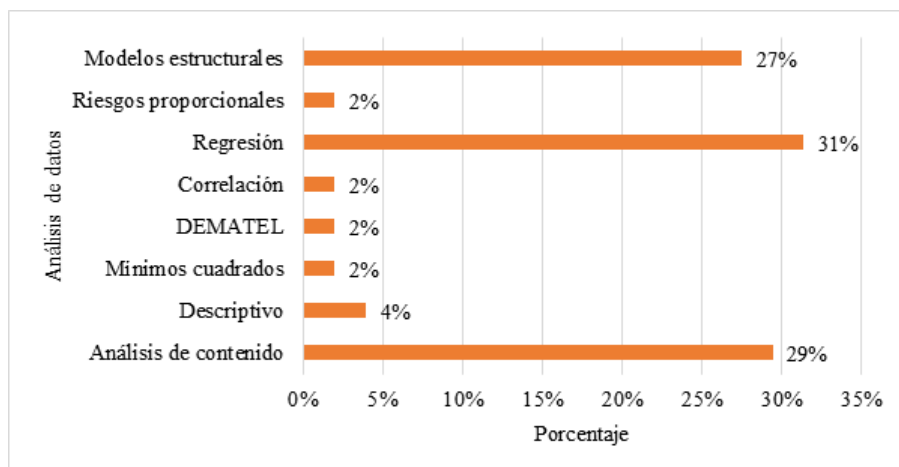
Tamaño de muestra de las investigaciones



Para el análisis de datos un 31% de casos fueron analizados utilizando regresiones, 29% han realizado el análisis de contenido y 27% modelos estructurales, como los más relevantes. Ver figura 9.

Figura 9:

Técnica utilizada en de análisis de datos



Dando respuestas a las interrogantes de investigación

A continuación, se dará respuesta a las interrogantes planteadas, en el estudio de revisión de literatura.

Concepto de gestión del talento

El concepto de gestión del talento aún no está consolidado, por lo que se puede encontrar diferentes maneras de definirlo. Algunos autores lo asociaron con la gestión de la carrera y dentro de ello a la gestión de los más sobresalientes dentro de la organización, catalogado como valioso y único para esta (De Vos & Dries, 2013). De otro lado se define como la integración de tipo estratégico de recursos, su desarrollo y el despliegue realizado en los empleados de alto rendimiento, que además cuentan con alto potencial (Farndale et al., 2014). Así también se tiene que la gestión del talento está centrada en la identificación de puestos clave para la ventaja competitiva de la organización, que tengan impacto en su desempeño, encontrándose para su explicación cuatro filosofías: orientadas a las personas, los grupos, las posiciones y la práctica (Tatoglu et al., 2016).

Del mismo modo se define como el proceso de atraer, identificar, desarrollar, retener y desplegar de forma sistemática a los talentos, asociados a términos como talentos, excelencia en habilidades, empleados clave de la organización o personas que cuentan con un potencial alto y que son valiosos para la organización (Thunnissen, 2016). De otro lado se considera como un código que utilizan los líderes o gerentes para ayudar a una organización a lograr sus metas propuestas; por tanto, se habla de talento directivo que combina estrategia, capacidad de liderazgo, grado de madurez de emociones, diversas habilidades de comunicación y capacidad que tiene para atraer a más personas con talento, tener instinto empresarial, destrezas funcionales y una clara capacidad para lograr resultados (Tafti et al., 2017).

También se define como el proceso integral, que es planificado y sistémico, el cual incluye la atracción, selección, desarrollo y evaluación de empleados con cierto nivel de talento que

permiten el incremento de la eficiencia de las actividades dentro de la organización; teniendo como variantes un enfoque inclusivo que permite el desarrollo de los trabajadores para lograr su máximo potencial, o exclusivo donde se buscan personas para cubrir ciertos puestos que marcan la diferencia y permiten el logro del éxito de la organización (Boštjančič & Slana, 2018). O se afirma que este concepto no solo debe contener en su definición al empleo sino a las prácticas laborales en las que se considera la configuración y la estructura del trabajo, es decir el cómo trabajar en equipo (Harsch & Festing, 2020).

Por otro lado, se afirma que es una estrategia planificada que permite el desarrollo del reclutamiento, selección, lograr mejoras y retención de personas con habilidades sobresalientes que la empresa necesita y que está concatenado con los planes de la organización en el que se incluyen objetivos precisos a lograr sobre los que es necesario tener recursos humanos valorados (Fathi et al., 2020). Así mismo se ha considerado en su concepto palabras como competencia, compromiso y contribución, lo que hace a personas diferentes dentro de la organización (Mujtaba & Mubarik, 2022). O un proceso que implica identificar de forma sistemática los puestos clave que brindan ventaja diferencial y sostenible de una determinada organización, para lo cual se debe desarrollar un grupo de talentos con alto potencial y un rendimiento superior que cumplan estos roles, así como estructurar a la organización de forma diferenciada, de tal manera que se logre cubrir estos puestos con personas competentes y obtener su compromiso (Tyskbo, 2021).

Otra vertiente de definiciones incluye los puestos clave y los empleados clave, considerándose de esta manera como un conjunto de factores clave para lograr alto desempeño de trabajadores y logros organizacionales; se considera en este proceso las funciones, planeación de la fuerza laboral, su formación, gestión del rendimiento, gestión de la carrera, planear la sucesión, y realizar una gestión idónea de la compensación; recalando que se tiene dos enfoques, el inclusivo en el que se debe desarrollar a todos los empleados para que logren cierto nivel, mientras que en un enfoque exclusivo se concentra solo en desarrollar trabajadores clave para puestos clave (Kumar, 2022).

Aspectos metodológicos son los más utilizados para estudiar la gestión del talento

En cuanto a los aspectos metodológicos que se utiliza para estudiar la gestión del talento, en una gran mayoría opta por el enfoque cuantitativo, es decir se ha utilizado procedimientos establecidos que inician con la identificación del problema, pasando por el planteamiento de hipótesis, las cuales han sido probadas con datos empíricos, como por ejemplo para probar que la composición del capital humano afecta de manera positiva la forma en que se implementan las políticas de gestión del talento (De Vos y Dries, 2013); la incorporación de gerentes de alto rendimiento afectan de manera significativa el volumen de ventas (Festing et al., 2013); medir las prácticas de gestión del talento y como afectan al cumplimiento del contrato psicológico (Sonnenberg et al., 2014); relacionar las prácticas de responsabilidad social corporativa y la captación del talento (Story et al., 2016); en otro estudio se trata de

medir el vínculo que existe entre la gestión del talento, el desempeño de la organización y el papel que juega la alineación estratégica en empresas de entornos emergentes (Glaister et al., 2018); así también emplearon el enfoque cuantitativo al medir como incide la gestión del talento en el rendimiento a nivel económico y financiero en hoteles (Flores-Quispe, 2019); además, se ha utilizado el enfoque cuantitativo al medir cuatro filosofías para el manejo del talento en el contexto organizacional y las prácticas de gestión del talento (Meyers et al., 2020).

Otros estudios, aunque en menor cantidad se orientan por el enfoque cualitativo, es decir van construyendo su conocimiento a medida que avanzan en la investigación, dentro de los estudios abordados bajo este enfoque se puede mencionar a Cooke et al. (2014) al abordar el concepto de la gestión de talento, que prácticas se suelen dar y cuáles son los principales desafíos que este enfrenta; también fue utilizado por Thunnissen (2016) al aportar con la construcción de un marco teórico amplio y sobre todo equilibrado para la gestión del talento, incluyendo el contexto y los diversos actores dentro de la organización; o en el estudio de Järvi y Khoreva (2020) acerca del papel que juega la gestión del talento en la renovación estratégica organizacional; aplicado por Tyskbo (2021) para identificar talentos en la sede y subsidiarias de empresas multinacionales; también utilizado por Sigala et al. (2023) al realizar un análisis de la gestión del talento en un entorno de hoteles; entre otros estudios.

Los estudios cualitativos optan en varios de los casos por las entrevistas y en muchos de los casos utilizan guías de entrevista, como el caso de Farndale et al. (2014) realizaron un estudio sobre la gestión del talento y la movilidad global de los talentos; o Bolander et al. (2017) en su estudio acerca de la gestión del talento en la que determina cuatro tipos: humanista, competitivo, elitista y emprendedor; también se encuentra a Harsch y Festing (2020) que a través de entrevistas explican como la gestión del talento permite la formación de talentos en función a la agilidad que necesita una empresa que les permita la obtención de ventaja competitiva.

Más común son los estudios que utilizan cuestionarios para el recojo de datos dentro de los que se tienen a Oltra & Vivas-López (2013) al medir la relación de la gestión del talento con los diseños y dinámicas de trabajo en equipo, en los que se desarrollan y estimulan procesos para el aprendizaje a nivel organizacional; también siguieron esta técnica Church et al. (2015) al estudiar las prácticas de evaluación y los programas para obtener alto rendimiento en ejecutivos de empresas; del mismo modo lo utilizaron Tatoglu et al. (2016) al comparar la motivación y la practica en la gestión del talento en empresas multinacionales y locales; o Latukha (2015) al relacionar la gestión del talento con la capacidad de absorción y el desempeño de la organización; como algunos ejemplos a citar.

En el análisis datos los investigadores de la gestión del talento en su mayoría prefieren el uso de pruebas estadísticas, como las regresiones (Edeh et al., 2022; Latukha, Shagalkina, et al., 2022; Masri y Suliman, 2019; Maurya y Agarwal, 2018); o los modelos de ecuaciones

estructurales (Afshari y Hadian-Nasab, 2021; Bonneton et al., 2022; Khoreva et al., 2017; Montero Guerra et al., 2023; Mujtaba y Mubarik, 2022); correlaciones (Owate Mnim et al., 2018); mínimos cuadrados (Son et al., 2020); y, análisis de contenido (Jooss et al., 2021; Usanova et al., 2022; Valverde et al., 2013; Whysall et al., 2019).

Variables son las que se asocian con el estudio de gestión del talento

En el estudio de la gestión del talento, se asocian diversas variables, entre otras se pueden señalar la composición del capital humano, políticas de gestión de la carrera (De Vos y Dries, 2013), habilidades gerenciales importantes para gestionar una carrera (Claussen et al., 2014), prácticas de evaluación y programas para el alto rendimiento (Church et al., 2015), atracción y reconocimiento de empleados talentosos (Boštjančič & Slana, 2018), ajuste persona organización y satisfacción laboral (Mensah y Bawole, 2018), éxito profesional (Abeuova y Muratbekova-Touron, 2019), barreras de la gestión sostenible del talento (Gardas et al., 2019), desempeño y compromiso organizacional (Edeh et al., 2022), atracción y retención de talentos (Aina y Atan, 2020; Kumar, 2022), tutoría, liderazgo estratégico, redes sociales e intercambio de conocimientos (Younas y Bari, 2020), desempeño de la empresa desde la perspectiva de género (Latukha, et al., 2022).

También se incluyen como variables asociadas a la gestión del talento la satisfacción salarial, fidelización empresarial y éxito organizacional (Luna-Arocas et al., 2020), justicia, estrés y rotación de empleados (Boonbumroongsuk y Rungruang, 2022), compromiso laboral (Ishiyama, 2022), efecto Matthew (Srivastava y Tang, 2022), obstáculos, desafíos y factores que llevan al éxito al momento de gestionar al talento en la organización (Tafti et al., 2017).

Avances en el estudio de gestión del talento en las micro y pequeñas empresas

Si bien es cierto que los estudios están centrados en empresas transnacionales o multinacionales y empresas grandes, también se han realizado estudios dentro de empresas locales o de menor tamaño; en Bélgica se ha estudiado que la composición de los recursos humanos de una organización es el predictor de la importancia que se le da a la continuidad en las prácticas de gestión de carrera (De Vos y Dries, 2013); en el caso de pequeñas y medianas empresas alemanas se ha encontrado que dan mayor preferencia por el enfoque inclusivo de la gestión del talento, además se ha encontrado que la cooperación es utilizada como estrategia para protegerse de la guerra por el talento (Festing et al., 2013); en pequeñas empresas españolas se ha encontrado que se tiene escaso conocimiento y conciencia de la gestión del talento, también cuando se utilizan los principios y las prácticas de este (Valverde et al., 2013).

De otro lado en Turquía se ha encontrado que en las empresas pequeñas la gestión del talento es más estratégica y se tiene sistemas de gestión poco sólidos (Tatoglu et al., 2016); en este mismo contexto se ha encontrado que la capacitación, desarrollo, reclutamiento, selección, planificación de la fuerza laboral, se relaciona de manera directa con las prácticas

de gestión de talento, la gestión esta más enfocada en la creación de capital social que se asocia con el desempeño, además que la estrategia comercial media la relación entre la gestión y las practicas del talento (Glaister et al., 2018).

En Eslovenia se ha encontrado que la mayor dificultad que se tiene es atraer empleados con talento y lograr posesionar a las organizaciones como empleadores que los trabajadores desean (Boštjančič y Slana, 2018); en el contexto nigeriano, se ha encontrado que existen relación positiva y significativa entre gestión del talento e innovación, demostrando de esta manera la importancia de gestionar el talento para lograr mejores niveles de innovación en todos los sentidos (Owate Mnim et al., 2018); mientras que en el entorno peruano se ha encontrado que el éxito de las organizaciones dependen más de una gestión adecuada del talento, por encima de los recursos financieros (Flores-Quispe, 2019).

De otro lado, en el contexto árabe se ha encontrado que la atracción y retención de personas talentosas no encontró evidencia para la relación con el desempeño organizacional, contrario al aprendizaje, desarrollo y gestión de la carrera que si tuvieron impactos directos (Aina & Atan, 2020); en Pakistán se ha encontrado que la gestión del talento tiene impacto directo en la sostenibilidad organizacional, además encontrando mediación en el rol del comportamiento sostenible (Mujtaba y Mubarik, 2022); por otro lado, se ha determinado la tutoría, el liderazgo de tipo estratégico y las redes sociales tienen efectos positivos en la intención de permanencia de la generación Y (Younas y Bari, 2020). De esta manera se demuestra que el talento si bien es cierto se suele dar mayor importancia a nivel de grandes empresas, también es aplicado y desarrollado en micro y pequeñas empresas en diversos aspectos de la gestión del talento.

Llamados para futuras investigaciones en la gestión del talento

El llamado a seguir investigando la gestión del talento, contempla diversas líneas, entre otras se puede considerar a una perspectiva internacional que incluya contextos socioculturales (Sigala et al., 2023); ampliar el concepto para la reducción de las ambigüedades en él, investigar por un lado la atracción y la retención, como se relaciona con la transformación digital (Montero Guerra et al., 2023); la réplica de estudios a mayor escala, a nivel de diferentes países del mundo principalmente en países en desarrollo en los que se pueda aplicar encuestas a un número mayor de participantes con enfoque cuantitativos (Usanova et al., 2022), diseños longitudinales que midan los efectos sostenidos en diferentes variables (Srivastava y Tang, 2022).

También se recomienda el estudio de la gestión del talento en el contexto de la migración de talentos, realizar estudios de mas largo aliento que permitan conocer las intenciones de los talentos a lo largo de diferentes periodos de tiempo (Latukha, et al., 2022). Así como en el contexto de género en el cual se debe evaluar a nivel de varones o mujeres para delimitar si se tiene diferencias en ambos sexos, mayor relación o explicación al ser aplicado en alguno

de ellos (Latukha, et al., 2022). Incluir variables como el equilibrio con la vida laboral y personal, compromiso con la retención de los trabajadores (Kumar, 2022). También se realiza el llamado a implementar estudios experimentales, que permitan medir a mayor profundidad y detalle las relaciones y efectos sobre otras variables como el desempeño o compromiso (Ishiyama, 2022).

Así mismo debe estudiarse para determinar las relaciones con la justicia organizacional, estrés laboral, contrato psicológico y compromiso para ampliar el entendimiento de la gestión del cambio a nivel empírico (Boonbumroongsuk y Rungruang, 2022). Explorar nuevas prácticas de la gestión del talento que lleven a la generación de nuevas formas de su implementación (Tyskbo, 2021). Al estudio de motivadores extrínsecos e intrínsecos, recompensa total y comportamientos hacia el dinero (Luna-Arocas et al., 2020). Comparar las exigencias y necesidades en la gestión del talento en las generaciones X, Y (Younas y Bari, 2020). Orientadas a la comprensión operativa de la gestión del talento dentro de las organizaciones, con la finalidad de buscar mayor beneficio para estas a través de la implementación de prácticas y nuevas estrategias (Mujtaba y Mubarik, 2022). Por tanto, se tienen demasiadas aristas para seguir conociendo y entendiendo este constructo que sin lugar a dudas lleva a una gestión estratégica organizacional.

CONCLUSIONES

La gestión del talento es un elemento estratégico de las organizaciones, principalmente en épocas de gran volatilidad, ambigüedad, complejidad e incertidumbre; estos nuevos escenarios no solo se enfrentan con trabajadores promedio o normales, sino que requieren de empleados que marquen la diferencia, es decir sean talentosos, de tal manera que permitan a las organizaciones, lograr niveles de crecimiento, desarrollo y sostenibilidad, a través de la creación de ventajas competitivas hagan la diferencia frente a sus competidores.

Si bien es cierto existe un gran interés por el estudio del talento en los últimos años, este viene evolucionando y se tiene cada vez más el llamado a seguir ahondando en su conocimiento y práctica. Para ello los académicos vienen en una construcción y mejoramiento constante del concepto, construcción y aplicación de diversas medidas que permitan su mejor comprensión como fenómeno de las organizaciones; además se viene estudiando en sus relaciones con diversas variables antecedentes, consecuentes, moderadoras o mediadoras que lleven a construir un modelo aceptado y se pueda lograr su aplicación en diversos contextos.

La gestión del talento está condicionado a la evolución de las organizaciones y del contexto, por ello siempre estará en constante cambio, es así que se debe seguir estudiando las diversas situaciones que se presentan en su conceptualización, planificación, desarrollo, práctica, evaluación y retroalimentación, para su potenciación; de esta manera no solo se debe procurar la implementación del enfoque exclusivo, que postula empleados talentosos para puestos estratégicos y a medida, sino que también se debe implementar el enfoque

inclusivo que plantea la potenciación de los empleados que ya cuentan las organizaciones para convertirlos en talentosos, es decir mejorar sus competencias de tal manera que permitan darle sostenibilidad a las organizaciones.

La investigación en este campo debe seguir incrementándose, para tener un conocimiento mas exacto del concepto, proceso y sus principales relaciones con otras variables, con enfoques cuantitativos, longitudinales, con encuestas a grandes números de participantes, de preferencia a las nuevas generaciones, en contextos mas cambiantes, globales y más competitivos.

REFERENCIAS

- Abeuova, D., & Muratbekova-Touron, M. (2019). Global talent management: Shaping the careers of internationally educated talents in developing markets. *Thunderbird International Business Review*, 61(6), 843–856. <https://doi.org/10.1002/tie.22085>
- Afshari, L., & Hadian Nasab, A. (2021). Enhancing organizational learning capability through managing talent: mediation effect of intellectual capital. *Human Resource Development International*, 24(1), 48–64. <https://doi.org/10.1080/13678868.2020.1727239>
- Aina, R. Al, & Atan, T. (2020). The impact of implementing talent management practices on sustainable organizational performance. *Sustainability (Switzerland)*, 12(20), 1–21. <https://doi.org/10.3390/su12208372>
- Bolander, P., Werr, A., & Asplund, K. (2017). The practice of talent management: a framework and typology. *Personnel Review*, 46(8), 1523–1551. <https://doi.org/10.1108/PR-02-2016-0037>
- Bonneton, D., Schworm, S. K., Festing, M., & Muratbekova-Touron, M. (2022). Do global talent management programs help to retain talent? A career-related framework. *International Journal of Human Resource Management*, 33(2), 203–238. <https://doi.org/10.1080/09585192.2019.1683048>
- Boonbumroongsuk, B., & Rungruang, P. (2022). Employee perception of talent management practices and turnover intentions: a multiple mediator model. *Employee Relations*, 44(2), 461–476. <https://doi.org/10.1108/ER-04-2021-0163>
- Boštjančič, E., & Slana, Z. (2018). The role of talent management comparing medium-sized and large companies - major challenges in attracting and retaining talented employees. *Frontiers in Psychology*, 9(SEP). <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.01750>
- Church, A. H., Rotolo, C. T., Ginther, N. M., & Levine, R. (2015). How are top compa-

- nies designing and managing their high-potential programs? A follow-up talent management benchmark study. *Consulting Psychology Journal*, 67(1), 17–47. <https://doi.org/10.1037/cpb0000030>
- Claussen, J., Grohsjean, T., Luger, J., & Probst, G. (2014). Talent management and career development: What it takes to get promoted. *Journal of World Business*, 49(2), 236–244. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2013.11.007>
- Cooke, F. L., Saini, D. S., & Wang, J. (2014). Talent management in China and India: A comparison of management perceptions and human resource practices. *Journal of World Business*, 49(2), 225–235. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2013.11.006>
- De Vos, A., & Dries, N. (2013). Applying a talent management lens to career management: The role of human capital composition and continuity. *International Journal of Human Resource Management*, 24(9), 1816–1831. <https://doi.org/10.1080/09585192.2013.777537>
- Denyer, D., & Tranfield, D. (2009). Producing a Systematic Review. In D. A. Buchanan & A. Bryman (Eds.), *The Sage handbook of organizational research methods* (pp. 671–689). Sage Publications Ltd. <https://psycnet.apa.org/record/2010-00924-039>
- Edeh, F. O., Zayed, N. M., Perevozova, I., Kryshstal, H., & Nitsenko, V. (2022). Talent Management in the Hospitality Sector: Predicting Discretionary Work Behaviour. *Administrative Sciences*, 12(4). <https://doi.org/10.3390/admsci12040122>
- Farndale, E., Pai, A., Sparrow, P., & Scullion, H. (2014). Balancing individual and organizational goals in global talent management: A mutual-benefits perspective. *Journal of World Business*, 49(2), 204–214. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2013.11.004>
- Fathi, M., Alsafadi, Y., Altahat, S., & Tousfi, A. (2020). The effect of talent management on organizational performance improvement: The mediating role of organizational commitment participation. *Management Science Letters*, 10(12), 2937–2944. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2020.4.012>
- Festing, M., Schäfer, L., & Scullion, H. (2013). Talent management in medium-sized German companies: An explorative study and agenda for future research. *International Journal of Human Resource Management*, 24(9), 1872–1893. <https://doi.org/10.1080/09585192.2013.777538>
- Flores-Quispe, L. R. (2019). Gestión del talento humano y rentabilidad del sector hotelero de la región de Puno. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, 87, 59–77. <https://doi.org/10.21158/01208160.n87.2019.2410>
- Gardas, B. B., Mangla, S. K., Raut, R. D., Narkhede, B., & Luthra, S. (2019). Green talent



- management to unlock sustainability in the oil and gas sector. *Journal of Cleaner Production*, 229, 850–862. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.05.018>
- Glaister, A. J., Karacay, G., Demirbag, M., & Tatoglu, E. (2018). 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. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12170>
- Harsch, K., & Festing, M. (2020). Dynamic talent management capabilities and organizational agility—A qualitative exploration. *Human Resource Management*, 59(1), 43–61. <https://doi.org/10.1002/hrm.21972>
- Ishiyama, N. (2022). The impact of the talent management mechanism and self-perceived talent status on work engagement: the case of Japan. *Asia Pacific Business Review*, 28(4), 536–554. <https://doi.org/10.1080/13602381.2021.1905410>
- Jahan, N., Naveed, S., Zeshan, M., & Tahir, M. A. (2016). How to Conduct a Systematic Review: A Narrative Literature Review. *Cureus*. <https://doi.org/10.7759/cureus.864>
- Järvi, K., & Khoreva, V. (2020). The role of talent management in strategic renewal. *Employee Relations*, 42(1), 75–89. <https://doi.org/10.1108/ER-02-2018-0064>
- Jooss, S., Burbach, R., & Ruël, H. (2021). Examining talent pools as a core talent management practice in multinational corporations. *International Journal of Human Resource Management*, 32(11), 2321–2352. <https://doi.org/10.1080/09585192.2019.1579748>
- Khoreva, V., Vaiman, V., & Van Zalk, M. (2017). Talent management practice effectiveness: investigating employee perspective. *Employee Relations*, 39(1), 19–33. <https://doi.org/10.1108/ER-01-2016-0005>
- Kumar, S. (2022). The impact of talent management practices on employee turnover and retention intentions. *Global Business and Organizational Excellence*, 41(2), 21–34. <https://doi.org/10.1002/joe.22130>
- Latukha, M. (2015). Talent management in Russian companies: domestic challenges and international experience. *International Journal of Human Resource Management*, 26(8), 1051–1075. <https://doi.org/10.1080/09585192.2014.922598>
- Latukha, M., Michailova, S., Ott, D. L., Khasieva, D., & Kostyuk, D. (2022). Gender, talent management and firm performance: MNCs' female-focused talent management practices in Russia. *Employee Relations*, 44(4), 850–869. <https://doi.org/10.1108/ER-04-2021-0132>
- Latukha, M., Shagalkina, M., Mitskevich, E., & Strogetskaia, E. (2022). From brain drain to brain gain: the agenda for talent management in overcoming talent migration from

- emerging markets. *International Journal of Human Resource Management*, 33(11), 2226–2255. <https://doi.org/10.1080/09585192.2021.1949374>
- Luciano, R., & Arévalo, D. (2023). Servant leadership and its relationship to performance: a systematic literature review. *RUSSIAN LAW JOURNAL*, XI(3), 10404–11418. <https://doi.org/https://doi.org/10.52783/rlj.v11i3.1615>
- Luna-Arocas, R., Danvila-Del Valle, I., & Lara, F. J. (2020). Talent management and organizational commitment: the partial mediating role of pay satisfaction. *Employee Relations*, 42(4), 863–881. <https://doi.org/10.1108/ER-11-2019-0429>
- Marinakou, E., & 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. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-10-2018-0862>
- Masri, N. El, & Suliman, A. (2019). Talent Management, Employee Recognition and Performance in the Research Institutions. *Studies in Business and Economics*, 14(1), 127–140. <https://doi.org/10.2478/sbe-2019-0010>
- Maurya, K. K., & Agarwal, M. (2018). Organisational talent management and perceived employer branding. *International Journal of Organizational Analysis*, 26(2), 312–330. <https://doi.org/10.1108/IJOA-04-2017-1147>
- Mcquade, K. E., Harrison, C., & Tarbert, H. (2021). Systematically reviewing servant leadership. *European Business Review*, 33(3), 465–490. <https://doi.org/10.1108/EBR-08-2019-0162>
- Mensah, J. K., & Bawole, J. N. (2018). Testing the mediation effect of person-organisation fit on the relationship between talent management and talented employees' attitudes. *International Journal of Manpower*, 39(2), 319–333. <https://doi.org/10.1108/IJM-08-2016-0162>
- Meyers, M. C., van Woerkom, M., Paauwe, J., & Dries, N. (2020). HR managers' talent philosophies: prevalence and relationships with perceived talent management practices. *International Journal of Human Resource Management*, 31(4), 562–588. <https://doi.org/10.1080/09585192.2019.1579747>
- Montero Guerra, J. M., Danvila-del-Valle, I., & Méndez Suárez, M. (2023). The impact of digital transformation on talent management. *Technological Forecasting and Social Change*, 188. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2022.122291>
- Mujtaba, M., & Mubarik, M. S. (2022). Talent management and organizational sustainability: role of sustainable behaviour. *International Journal of Organizational Analysis*,



30(2), 389–407. <https://doi.org/10.1108/IJOA-06-2020-2253>

- Oltra, V., & Vivas-López, S. (2013). Boosting organizational learning through team-based talent management: What is the evidence from large Spanish firms? *International Journal of Human Resource Management*, 24(9), 1853–1871. <https://doi.org/10.1080/09585192.2013.777540>
- Owate Mnim, L., Chima, L., & Author, C. (2018). Talent Management and Innovation in Indigenous Hotels in Port Harcourt, Rivers State. *Journal of Business and Management*, 20(3), 31–40. <https://doi.org/10.9790/487X-2003093140>
- Sigala, M., Ren, L., Li, Z., & Dioko, L. (Don) A. N. (2023). Talent management in hospitality during the COVID-19 pandemic in Macao: a contingency approach. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-06-2022-0793>
- Son, J., Park, O., Bae, J., & Ok, C. (2020). Double-edged effect of talent management on organizational performance: the moderating role of HRM investments. *International Journal of Human Resource Management*, 31(17), 2188–2216. <https://doi.org/10.1080/09585192.2018.1443955>
- Sonnenberg, M., van Zijderveld, V., & Brinks, M. (2014). The role of talent-perception incongruence in effective talent management. *Journal of World Business*, 49(2), 272–280. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2013.11.011>
- Srivastava, R. V., & Tang, T. (2022). The Matthew effect in talent management strategy: reducing exhaustion, increasing satisfaction, and inspiring commission among boundary spanning employees. *Journal of Business and Industrial Marketing*, 37(3), 477–496. <https://doi.org/10.1108/JBIM-06-2020-0296>
- Story, J., Castanheira, F., & Hartig, S. (2016). Corporate social responsibility and organizational attractiveness: Implications for talent management. *Social Responsibility Journal*, 12(3), 484–505. <https://doi.org/10.1108/SRJ-07-2015-0095>
- Tafti, M. M., Mahmoudsalehi, M., & Amiri, M. (2017). Critical success factors, challenges and obstacles in talent management. *Industrial and Commercial Training*, 49(1), 15–21. <https://doi.org/10.1108/ICT-05-2016-0036>
- Tatoglu, E., Glaister, A. J., & Demirbag, M. (2016). Talent management motives and practices in an emerging market: A comparison between MNEs and local firms. *Journal of World Business*, 51(2), 278–293. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2015.11.001>
- Thunnissen, M. (2016). Talent management: For what, how and how well? An empirical exploration of talent management in practice. *Employee Relations*, 38(1), 57–72. <https://doi.org/10.1108/ER-05-2015-0036>

doi.org/10.1108/ER-08-2015-0159

- Tranfield, D., Denyer, D., & Smart, P. (2003). Towards a Methodology for Developing Evidence-Informed Management Knowledge by Means of Systematic Review*. *British Journal of Management*, 14, 207–222. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.00375>
- Tyskbo, D. (2021). Competing institutional logics in talent management: talent identification at the HQ and a subsidiary. *International Journal of Human Resource Management*, 32(10), 2150–2184. <https://doi.org/10.1080/09585192.2019.1579248>
- Usanova, K., Géraudel, M., d'Armagnac, S., & Telitsyna, A. (2022). Managing talent in mission-driven organizations: a qualitative exploration. *International Journal of Human Resource Management*, 33(19), 3879–3912. <https://doi.org/10.1080/09585192.2021.1937276>
- Valverde, M., Scullion, H., & Ryan, G. (2013). Talent management in Spanish medium-sized organisations. *International Journal of Human Resource Management*, 24(9), 1832–1852. <https://doi.org/10.1080/09585192.2013.777545>
- Whysall, Z., Owtram, M., & Brittain, S. (2019). The new talent management challenges of Industry 4.0. *Journal of Management Development*, 38(2), 118–129. <https://doi.org/10.1108/JMD-06-2018-0181>
- Younas, M., & Bari, M. W. (2020). The relationship between talent management practices and retention of generation 'Y' employees: mediating role of competency development. *Economic Research-Ekonomska Istrazivanja*, 33(1), 1330–1353. <https://doi.org/10.1080/1331677X.2020.1748510>