

COMO GESTIONAN LAS ORGANIZACIONES LA RETENCIÓN DEL TALENTO HUMANO: REVISIÓN SISTEMÁTICA

HOW ORGANIZATIONS MANAGE THE RETENTION OF HUMAN TALENT: SYSTEMATIC REVIEW

Vivian Yadhira Torres Rodríguez ¹
Universidad César Vallejo
Trujillo-Perú

Susana Beatriz Diaz Mazabel ²
Universidad Católica de Trujillo Benedicto XVI
Trujillo – Perú

Recibido el 08-04-26; aceptado el 17-08-26

RESUMEN

La retención del talento humano constituye un desafío estratégico para las organizaciones debido a la rotación de personal, la transformación del entorno laboral y la necesidad de sostener el desempeño organizacional. El objetivo de esta revisión sistemática fue analizar las estrategias y factores mediante los cuales las organizaciones gestionan la retención del talento humano, así como sintetizar sus principales efectos sobre el compromiso, el desempeño y la productividad. Se revisaron publicaciones científicas identificadas en Web of Science, Semantic Scholar, EBSCOhost, Scopus y SciELO, considerando estudios relacionados con gestión, atracción y retención del talento humano. El proceso de selección se organizó en las etapas de identificación, selección, elegibilidad e inclusión, siguiendo la lógica de PRISMA 2020. Se localizaron 110 registros; después de eliminar 10 duplicados y aplicar el cribado y la evaluación a texto completo, se incluyeron 15 estudios. Los hallazgos muestran que la retención se relaciona con la gestión estratégica del talento, la planificación de recursos humanos, las oportunidades de desarrollo y línea de carrera, las condiciones de trabajo, el reconocimiento, las compensaciones, el liderazgo, la innovación y la atención de las necesidades de los colaboradores. En conjunto, la evidencia sugiere que la retención requiere un enfoque integral y alineado con los objetivos organizacionales, aunque persisten vacíos en la estandarización de estrategias y en la evaluación longitudinal de sus efectos.

Palabras clave: Talento humano; gestión de personal; retención; compromiso organizacional; productividad.

¹ Dra. en Administración por la Universidad César Vallejo. Lic. en Psicología. Correo electrónico: vivian.torres.r@gmail.com ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9939-0680>

² Dra. en Administración por la Universidad César Vallejo. Lic. en Administración. Correo electrónico: sbdiazm@gmail.com ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8928-959X>

ABSTRACT

Human talent retention is a strategic challenge for organizations because of employee turnover, changes in the work environment, and the need to sustain organizational performance. The objective of this systematic review was to analyze the strategies and factors through which organizations manage human talent retention and to synthesize their main effects on commitment, performance, and productivity. Scientific publications identified in Web of Science, Semantic Scholar, EBSCOhost, Scopus, and SciELO were reviewed, focusing on studies related to talent management, attraction, and retention. The selection process was organized into identification, selection, eligibility, and inclusion stages following the logic of PRISMA 2020. A total of 110 records were identified; after removing 10 duplicates and applying screening and full-text assessment, 15 studies were included. The findings show that retention is associated with strategic talent management, human resource planning, career development, working conditions, recognition, compensation, leadership, innovation, and attention to employees' needs. Overall, the evidence suggests that retention requires an integrated approach aligned with organizational objectives, although gaps remain in the standardization of strategies and in the longitudinal assessment of their effects.

Keywords: Human talent; personnel management; retention; organizational commitment; productivity.

1. INTRODUCCIÓN

La gestión del talento humano ha adquirido un papel estratégico en las organizaciones porque las personas aportan conocimientos, competencias y capacidades que inciden en la productividad y en el cumplimiento de los objetivos institucionales. En este contexto, atraer y retener colaboradores no constituye únicamente una función operativa de recursos humanos, sino una decisión vinculada con la continuidad, la competitividad y la capacidad de adaptación de las organizaciones. La literatura revisada en el manuscrito señala que la gestión del talento comprende procesos orientados a atraer, gestionar, desarrollar, motivar y retener a los empleados, procurando fortalecer su compromiso con la organización (Tarique & Schuler, 2010).

Los cambios en el entorno laboral han incrementado la necesidad de revisar las prácticas de retención. La evidencia incluida muestra que la planificación de recursos humanos puede contribuir al logro de objetivos estratégicos y a la productividad (Hani, 2021), mientras que la innovación puede desempeñar un papel mediador entre la gestión del talento y el desempeño organizacional (Del Río et al., 2022). Asimismo, las investigaciones revisadas relacionan la retención con las necesidades de los colaboradores (Madero, 2022), las compensaciones (Lora-Guzmán et al., 2020), la planificación del talento y la reducción de la

rotación (Vizueté et al., 2023), y el compromiso organizacional (Ames, 2022).

Los antecedentes también muestran que las estrategias de retención deben adaptarse al contexto. En el sector público peruano, una adecuada gestión del talento puede contribuir a mejores niveles de eficiencia (Olivos et al., 2023); en empresas de telecomunicaciones se destaca la necesidad de integrar al talento humano en los procesos de cambio organizacional (Arenas & Bayón, 2020); y en las pequeñas y medianas empresas se identifican oportunidades de mejora en selección y reclutamiento (Arteaga et al., 2021). En consecuencia, no existe una única práctica de retención aplicable a todas las organizaciones: su efectividad depende de la interacción entre factores individuales, organizacionales y contextuales.

Sin embargo, la literatura considerada presenta heterogeneidad en diseños, poblaciones y variables asociadas a la retención. Los estudios revisados abordan desde sistemas estratégicos de gestión del talento hasta compensación, necesidades psicológicas, liderazgo, innovación, desempeño y cambio organizacional. Esta diversidad dificulta establecer una visión integrada de las estrategias de retención y evidencia una brecha de conocimiento respecto de cómo se articulan las distintas prácticas en un sistema coherente de gestión.

Por ello, la presente revisión sistemática busca integrar los hallazgos disponibles y organizar la evidencia en torno a tres aspectos: las principales estrategias de retención identificadas, los factores organizacionales y de los colaboradores asociados con ella, y sus efectos sobre resultados organizacionales. Esta síntesis pretende aportar una visión integradora que facilite la toma de decisiones de quienes gestionan personas y, al mismo tiempo, identificar vacíos que orienten futuras investigaciones.

Se plantea como pregunta de revisión: ¿Qué estrategias y factores organizacionales se identifican en la literatura científica para gestionar la retención del talento humano y qué efectos se reportan sobre el compromiso, el desempeño y la productividad?

Así mismo se ha planteado como objetivo general: Analizar las estrategias y factores mediante los cuales las organizaciones gestionan la retención del talento humano, a partir de la evidencia científica publicada. Se ha considerado como objetivos específicos: (1) identificar las principales prácticas organizacionales asociadas con la retención; (2) caracterizar los factores de los colaboradores y del contexto organizacional relacionados con la permanencia; y (3) sintetizar los efectos reportados sobre compromiso, desempeño, productividad y rotación.

2. METODOLOGÍA

Se realizó una revisión sistemática de publicaciones científicas, con un periodo de búsqueda comprendido entre 2020 y 2025, y se organizó el proceso de selección de acuerdo con las etapas de identificación, selección, elegibilidad e inclusión propuestas por PRISMA 2020. Las fuentes consultadas fueron Web of Science, Semantic Scholar, EBSCOhost, Scopus y Scielo.

Como descriptores de búsqueda se emplearon términos relacionados con el objeto de estudio: “talento humano”, “gestión del talento”, “retención del talento”, “retención de empleados”, “human talent”, “talent management” y “employee retention”. Para articular los conceptos se consideraron los

operadores booleanos AND y OR, combinando términos relativos a gestión, talento y retención.

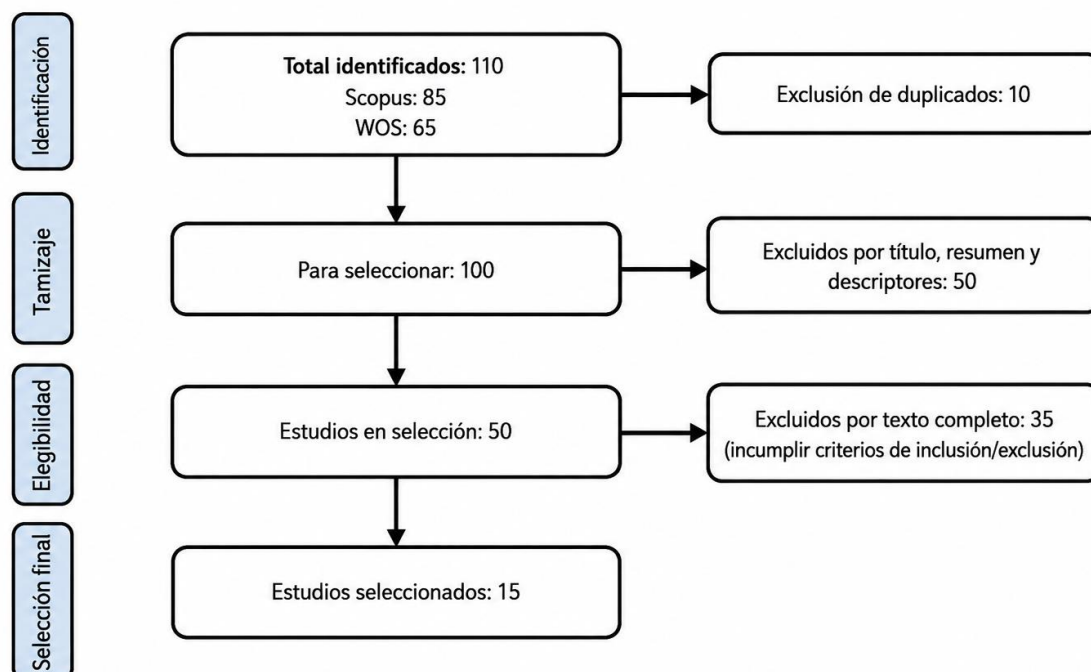
Los criterios de inclusión fueron: (a) publicaciones científicas relacionadas con la gestión organizacional del talento humano y su retención; (b) artículos publicados en revistas científicas indexadas; (c) estudios pertinentes al objetivo de la revisión; y (d) publicaciones disponibles para evaluación del texto completo. Se excluyeron registros duplicados, documentos que no correspondieran a artículos científicos, estudios sin relación directa con la retención o gestión del talento humano y trabajos que no cumplieran los criterios definidos.

El proceso reportado permitió identificar 110 registros. Se eliminaron 10 por duplicidad, quedando 100 para el cribado. Después de revisar títulos, resúmenes y palabras clave, se seleccionaron 50 para evaluación a texto completo. De estos, 35 fueron excluidos por incumplir los criterios establecidos y 15 estudios fueron incluidos en la síntesis final.

La extracción de información se organizó en una matriz que incluyó: referencia bibliográfica, población o muestra, diseño metodológico, principales resultados, aporte interpretativo y dimensiones o categorías abordadas. La información fue revisada y sistematizada para identificar coincidencias, diferencias y patrones temáticos entre los estudios.

Figura 1

Diagrama de flujo del proceso de selección de estudios según la secuencia de identificación, selección o tamizaje, elegibilidad e inclusión.



3. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Se incluyeron 15 estudios en la síntesis. Los trabajos presentan diseños cuantitativos, cualitativos, mixtos, descriptivos, correlacionales, transversales y estudios de caso, con poblaciones diversas y contextos organizacionales de Asia, Europa y América Latina. La heterogeneidad metodológica permite observar la retención desde diferentes perspectivas, pero limita la comparación directa de magnitudes de efecto.

Para responder a los objetivos de la revisión, los hallazgos se organizan en tres ejes: estrategias organizacionales de retención; factores individuales y contextuales; y efectos asociados con resultados organizacionales.

Tabla 1

Caracterización de los estudios incluidos

Nº	Título del artículo, autor, publicación	Población, muestra (participantes)	Diseño estudio	Resultados	Aporte, sugerencias, (interpretación de los datos)	Dimensiones, categorías
1	Strategic talent management systems and employee behavior: the mediating effect of the call. (Chen et al., 2021). Natl United Univ, Departamento de Negocios Gestion, Miaoli, Taiwán. Revista de Recursos Humanos de Asia Pacífico. 59(1) 84-108.	Se recopilaron datos de 234 personas en 45 empresas de Taiwán	No experimental, transaccional, descriptivo, explicativo	Este estudio argumenta que, a diferencia de un sistema de recursos humanos genérico, la implementación de un sistema de gestión de talento estratégico (STMS) con un enfoque más estrecho para la inversión en un grupo talentoso puede modificar la interpretación del trabajo de los empleados en términos de vocación de empleado. Esto, a su vez, puede desarrollar aún más los comportamientos positivos de los empleados, incluidos los del espíritu empresarial.	Es importante el tener comunicación con los colaboradores, ayuda en su comportamiento con la organización.	Talento, gestión estratégica, comportamiento, empleados
2	The impact of human resource planning (HRP) in achieving the strategic goal of the company with the moderating role of organizational innovation (Hani, 2021) University of Jeddah, Saudi Arabia. Revista internacional de aplicaciones de dinámica de sistemas 10(4) 1–22.	La población a estudiar fue de organizaciones públicas y privadas de Arabia Saudita, 340 personas.	El estudio actual sigue un enfoque de investigación cuantitativo, por lo tanto, se requiere un análisis inferencial para probar la relación entre las variables. Para el análisis inferencial, el autor ha utilizado la última técnica estadística, a saber, el modelo de ecuaciones estructurales (SEM)	Las variables de estudios demuestran que están relacionadas y son influyentes.	El estudio confirma que es importante el contar con colaboradores adecuados va a impactar en los objetivos organizacionales, así como en la productividad de la misma.	Recursos humanos, planificación estratégica, objetivos organizacionales y productividad

Nº	Título del artículo, autor, publicación	Población, muestra (participantes)	Diseño estudio	Resultados	Aporte, sugerencias, (interpretación de los datos)	Dimensiones, categorías
3	CEOs de empresas familiares: humanos capitales y éxito profesional. (Blanco et al., 2021). Academia -Revista Latinoamericana de Administración. 34 (2) 270-293.	Fueron 129 directores ejecutivos de empresas familiares que forman parte del ranking América Economía	Se utilizaron métodos cuantitativos	Hallazgos en las empresas familiares latinoamericanas, los directores generales familiares llegan a la cima más rápido que sus contrapartes no familiares	El estudio da luces sobre la importancia de mantener una línea de carrera que ayude en el desarrollo de los colaboradores independiente de los antecedentes familiares relacionados con la organización.	Capital humano, Ejecutivos, Éxito profesional, Empresas familiares.
4	El efecto mediador de la innovación entre la gestión del talento humano y el desempeño organizacional. (Del Río et al., 2022) Revista Serena – Chile. 33 (2).	Se basó en información recolectada de diversas revistas para medir las variables de estudio.	Se implementó un enfoque cuantitativo, en un marco descriptivo-analítico cuyo alcance fue correlacional.	Los resultados demuestran el rol mediador de la innovación entre la gestión del talento humano y el desempeño organizacional.	El estudio determino la importancia de estas variables, por ello las organizaciones deben tener claro sus objetivos institucionales, así como brindar a los colaboradores los beneficios adecuados que ayuden en su desarrollo profesional, además de contar con un adecuado liderazgo.	Innovación, Gestión del talento humano, Desempeño Organizacional.
5	Una aproximación sociológica a la gestión de los recursos humanos: Mirada a partir de la lucha por el reconocimiento. (Supervielle, 2016) Revista de Ciencias Sociales, 29(38), 13-36.	En este artículo el objetivo es analizar cómo una investigación-acción ha sido aplicada a una empresa pública, pero de gestión privada, orientada al otorgamiento de becas a estudiantes terciarios de bajos ingresos en Uruguay. El período de la investigación insumió cuatro años.	Se realiza desde una perspectiva constructivista cualitativa y de investigación, orientada al cambio y la toma de decisiones, que puede ser definida como investigación-acción participativa.	Los resultados indican que es importante la sociología en la gestión del recurso humano.	Es importante seguir estudiando estas variables ya que ayudarán a mejorar la eficiencia de los colaboradores, así como entender y ser más objetivos en la atención de los estudiantes.	Sociología, gestión, recursos humanos, reconocimiento, competencias.
6	Percepción de la jerarquía de necesidades de Maslow y su	416 personas radican en la zona metropolitana de	Esta investigación cuantitativa no experimental,	Entre los hallazgos encontrados se puede mencionar que existe relación	Por el presente estudio se puede decir que es importante tener	Jerarquía de necesidades de Maslow, atracción,

Nº	Título del artículo, autor, publicación	Población, muestra (participantes)	Diseño estudio	Resultados	Aporte, sugerencias, (interpretación de los datos)	Dimensiones, categorías
	relación con los factores de atracción y retención del talento humano. (Madero, 2023) Contaduría y Administración. 68 (1), 235-259	Monterrey, Nuevo León, México	transeccional de tipo descriptiva y correlacional.	entre ambas variables, sobre todo en la de muestra que necesidades de mayor interés son las sociales y las de autoestima.	en cuenta las necesidades de los colaboradores y de acuerdo a ello se puede generar la retención, así como atracción de los mejores profesionales para las organizaciones.	retención, talento humano.
7	The impact of talent management practices on employee turnover and retention intentions. Poddar Management and Technical Campus, Jaipur, (Sourabh, 2021) Rajasthan, India. Wiley Periodicals LLC pages 21-34.	Fueron 236 participantes de organizaciones del norte de Delhi, Noda y Gurugram	Investigación descriptiva	El estudio indica que es importante tener buenas estrategias de retención del talento	Por el presente estudio se puede decir que los encargados de gestionar el talento humano es importante tener en cuenta realizar una buena selección del personal y a la par tener como organización estrategias establecidas que ayuden en la retención de los mismos.	Prácticas de gestión, Talento humano, retención.
8	Perspectivas de la gestión del talento humano en el sector público de Perú. (Olivos et al., 2023) Revista de Ciencias Sociales. 29(1) 277 - 288.	Revisión bibliográfica de artículos científicos publicados en revistas latinoamericanas pertenecientes a bases de datos de la Web o Science, Proquest y Scielo con investigaciones realizadas durante marzo del 2012 hasta diciembre del 2021, mediante el análisis de 28 artículos científicos.	Se implementó un enfoque cuantitativo, en un marco descriptivo	El estudio indica que si se realiza una adecuada gestión del talento humano en las entidades públicas se podría alcanzar mejores niveles de eficiencia.	Según los datos obtenidos se puede decir que es importante tener un adecuado sistema de gestión del talento humano, siendo la clave de éxito en las organizaciones. Se debe contratar profesionales capacitados, así como generar un plan de retención que logre satisfacer las necesidades de los colaboradores.	Talento humano, gestión, administración pública

Nº	Título del artículo, autor, publicación	Población, muestra (participantes)	Diseño estudio	Resultados	Aporte, sugerencias, (interpretación de los datos)	Dimensiones, categorías
9	Condiciones de la gestión del talento humano que favorecen el desarrollo de capacidades dinámicas. (Del Barrios et al., 2020) Barranquilla, Colombia. Información Tecnológica. 31(2).	La población seleccionada para la investigación fueron 70 directivos de empresas de diferentes sectores ubicadas en la ciudad de Barranquilla.	La investigación desarrollada fue cuantitativa de tipo descriptiva y exploratoria	Los resultados generales evidencian que las condiciones de la gestión humana que favorecen el desarrollo de las capacidades dinámicas dependen de los conocimientos generados y una adecuada adaptación al entorno de estas empresas	Se puede decir que se debe gestionar adecuadamente el talento humano teniendo en consideración el entorno interno y externo ya que ambos influyen para el éxito o fracaso de la organización.	Gestión, Talento Humano, capacidades
10	Talento humano y cambio organizacional en empresas de telecomunicaciones: Madrid-España. (Arenas & Bayón, 2020). Revista Venezolana de Gerencia. 92, 1463-1477.	1200 empleados (tomando una muestra de 5 empleados por organización) de las 240 empresas, y de los 108 gerentes de la rama de telecomunicación de las compañías en el sector de la plaza de Cascorro, los barrios de La Latina, Lavapiés, y la calle la Ribera de Curtidores, solo se tomaron las empresas de esta área que corresponden a la telecomunicación en Madrid-España	La Metodología empleada fue, un diseño evaluativo, apoyado en un diseño no experimental, investigación de campo, a nivel descriptivo, evaluativo expost, de corte cuantitativo	Los resultados demuestran que en las empresas de telecomunicaciones debe realizarse un cambio organizacional y que el talento humano debe estar involucrado en ello.	Es importante realizar cambios organizacionales que estén a la vanguardia del entorno empresarial. Se debe manejar políticas abierta de intercambio de conocimiento entre los colaboradores y los tomadores de decisiones, que ayude en la gestión de la organización.	Talento humano, Cambio organizacional, empresas de telecomunicaciones
11	Factores de atracción y retención del talento humano y su influencia en el compromiso organizacional. (Ames, 2022). 43 Issue 1, 139-152.	La muestra fue de 50 colaboradores de una empresa minera al sur de Arequipa	Un diseño cuantitativo, descriptivo, observacional prospectivo,	Los resultados muestran que existe brechas en la relación de estas variables	Se puede indicar que los procesos de selección y reclutamiento son importantes. Se debe tener en cuenta al momento de retener al personal, las expectativas que tienen y de esta manera se lograra tener mayor éxito en el	Factores de atracción, retención, talento humano, compromiso organizacional, reclutamiento de personal

Nº	Título del artículo, autor, publicación	Población, muestra (participantes)	Diseño estudio	Resultados	Aporte, sugerencias, (interpretación de los datos)	Dimensiones, categorías
					compromiso de los colaboradores.	
12	La gestión de las compensaciones como estrategia para la retención, la eficiencia y la eficacia del talento humano: caso de estudio método HAY (Sistema de Escalas y Perfiles de Valoraciones de Puestos). (Lora-Guzmán et al., 2020) Dictamen Libre. 27. 87 – 98.	Estudio de caso de una empresa en Barranquilla	Diseño descriptivo correlacional	Los hallazgos muestran que es importante el sistema de compensaciones para la retención del personal	Cabe señalar la importancia de una adecuada escala salarial en las organizaciones, las cuales ayudaran a retener el personal y mejorara su productividad.	Gestión, compensaciones, estrategia, retención, eficiencia, eficacia, talento humano, perfiles e puesto
13	Planificación de talento humano como estrategia para la atracción y retención del personal para reducir su rotación. (Vizúete et al., 2023) Universidad Técnica de Ambato - Ecuador. Revista de Ciencias Sociales y Humanidades Vol. 8 No. 36 abril-junio, 2023, e2301051 Quito, Ecuador.	50 operativos de la empresa ICAMODA - Quito y revisión bibliográfica de las variables	Metodología cualitativa y cuantitativa a través del método inductivo y deductivo	Existe relación entre las variables evaluadas	Actualmente es un problema para las organizaciones la retención del talento, por ello se están implementando estrategias que ayuden en esta función. Las estrategias deben estar sujetas en base a la motivación interna y externa de los colaboradores. Así mismo, la captación y retención de talento deben incluir acciones encaminadas a posicionar a la organización como marca empleadora.	Planificación, Talento humano, atracción, retención del personal, rotación.
14	Gestión del talento humano y el desempeño laboral. Caso de estudio "Lácteos Maribella". (Chicaiza et al., 2023) Revista de ciencias sociales y humanidades 8 (35) e2301002.	15 colaboradores en la empresa de lácteos Maribella	La investigación tuvo un enfoque cuantitativo, mediante un diseño no experimental.	Ambas variables se encuentran relacionadas existiendo factores que influyen en ambas.	Gestionar el talento humano es importante, porque se puede administrar de acuerdo a las capacidades de cada colaborador y lograr las metas organizacionales planteadas.	Gestión, Talento humano, Desempeño laboral.

Nº	Título del artículo, autor, publicación	Población, muestra (participantes)	Diseño estudio	Resultados	Aporte, sugerencias, (interpretación de los datos)	Dimensiones, categorías
15	La Administración del Talento Humano en las Pymes en el Ecuador. (Arteaga et al., 2023). Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar. 5 (2) 2309 - 2318.	Revisión bibliográfica de las variables y aplicación de entrevista y encuestas a jefes de pequeñas y medianas empresas de la ciudad de Ecuador.	La Metodología empleada fue exploratorio con un enfoque mixto.	Se puede mencionar que es necesario invertir mayor tiempo en los procesos de selección de las Pymes	El talento humano es visto de maneras diversas de acuerdo al enfoque de cada organización. Cabe decir, en el caso de la Pymes se debe mejorar sus procesos desde la selección, reclutamiento, etc., con ello servirá en contar con personal adecuado que ayude en la productividad	Administración del talento humano, Pymes

Estrategias organizacionales de retención

La evidencia revisada señala que la retención requiere una gestión estratégica del talento. Chen et al. (2021) muestran que los sistemas estratégicos de gestión del talento pueden favorecer comportamientos positivos de los empleados, mientras que Hani (2021) vincula la planificación de recursos humanos con los objetivos organizacionales y la productividad. En conjunto, estos hallazgos sugieren que la retención debe integrarse a la planificación estratégica y no limitarse a acciones aisladas del área de recursos humanos.

Las prácticas de desarrollo profesional también aparecen como mecanismos relevantes. Blanco et al. (2021) destacan la importancia de las trayectorias profesionales, mientras que los estudios sobre selección y planificación del talento (Sourabh, 2021; Vizúete et al., 2023) evidencian que atraer perfiles adecuados y establecer estrategias de permanencia deben considerarse procesos relacionados. En las Pymes, Arteaga et al. (2021) identifican oportunidades de mejora en selección y reclutamiento, lo que refuerza la necesidad de fortalecer el ciclo completo de gestión del talento.

Las compensaciones constituyen otro componente de la retención. Lora-Guzmán et al. (2020) encuentran que el sistema de

compensaciones se relaciona con la retención, la eficiencia y la eficacia. Este resultado debe interpretarse junto con los hallazgos de Madero (2022), quien identifica la relevancia de necesidades sociales y de autoestima, y con Ames (2022), que evidencia brechas entre atracción, retención y compromiso organizacional. Por tanto, la compensación económica es importante, pero no parece suficiente por sí sola.

Factores individuales, relacionales y contextuales

Los estudios revisados muestran que las necesidades y percepciones de los colaboradores forman parte del proceso de retención. Madero (2022) encuentra una relación entre la jerarquía de necesidades y los factores de atracción y retención, mientras que Chen et al. (2021) resalta el papel de la comunicación y la interpretación del trabajo. Estos resultados permiten comprender la retención como un proceso en el que intervienen tanto las condiciones objetivas de empleo como la experiencia subjetiva del colaborador.

El contexto organizacional también modifica las prácticas de gestión. Del Barrios et al. (2020) relacionan las condiciones de gestión humana

con el desarrollo de capacidades dinámicas y la adaptación al entorno; Arenas y Bayón (2020) señalan la importancia de involucrar al talento en el cambio organizacional; y Olivos et al. (2023) destacan la relevancia de una gestión adecuada del talento en el sector público. Así, las estrategias de retención deben considerar las características del sector, el tamaño de la organización, el entorno y las condiciones internas.

El liderazgo, la innovación y la comunicación aparecen como factores transversales. Del Río et al. (2022) identifican un papel mediador de la innovación entre la gestión del talento y el desempeño organizacional, mientras que los estudios incluidos señalan la necesidad de mantener comunicación con los colaboradores y acompañar los procesos de cambio. La evidencia, por tanto, apunta a un enfoque de retención basado en relaciones de trabajo sostenibles y en la capacidad de adaptación organizacional.

Efectos sobre compromiso, desempeño, productividad y rotación

Los resultados convergen en que una gestión adecuada del talento puede asociarse con resultados organizacionales favorables. Hani (2021) relaciona la planificación del talento con los objetivos y la productividad; Chicaiza et al. (2023) reportan relación entre gestión del talento y desempeño laboral; y Olivos et al. (2023) señalan posibles mejoras de eficiencia en entidades públicas.

En cuanto al compromiso, Ames (2022) identifica brechas entre atracción, retención y compromiso organizacional, lo que indica que captar personal no garantiza su permanencia. De manera complementaria, los estudios sobre sistemas estratégicos de talento y necesidades de los colaboradores sugieren que la retención depende de la experiencia que la organización construye durante el ciclo laboral.

Respecto de la rotación, Vizuet et al. (2023) reportan relación entre planificación del talento, atracción, retención y rotación. En consecuencia, la reducción de la rotación debería abordarse mediante intervenciones preventivas que incluyan selección, desarrollo, compensación, liderazgo, reconocimiento y

condiciones de trabajo, en lugar de acciones exclusivamente reactivas.

Los hallazgos permiten sostener que la retención del talento humano es un fenómeno multidimensional. Existe coincidencia entre los estudios en que las organizaciones necesitan integrar prácticas de planificación, selección, desarrollo, compensación y gestión de relaciones laborales. Chen et al. (2021), Hani (2021) y Vizuet et al. (2023) convergen en la importancia de una gestión planificada, mientras que Madero (2022), Ames (2022) y Lora-Guzmán et al. (2020) amplían la explicación al incorporar necesidades, compromiso y compensación.

Una segunda coincidencia se observa en la relación entre gestión del talento y resultados organizacionales. Del Río et al. (2022) y Chicaiza et al. (2023) muestran asociaciones con el desempeño, mientras que Hani (2021) enfatiza objetivos y productividad. Sin embargo, la diversidad de diseños y contextos impide asumir que una práctica produzca el mismo efecto en todas las organizaciones. La evidencia disponible es principalmente descriptiva, correlacional o basada en estudios de caso; por ello, deben evitarse interpretaciones causales fuertes.

También se identifican vacíos. La literatura revisada presenta diferencias en las variables, instrumentos y poblaciones estudiadas, lo que dificulta establecer indicadores comparables de retención. Asimismo, se requiere mayor evidencia longitudinal que permita observar si las estrategias mantienen sus efectos en el tiempo y estudios comparativos que determinen qué combinaciones de prácticas son más efectivas según sector y tamaño organizacional.

4. CONCLUSIONES

En respuesta al objetivo general, la revisión muestra que la retención del talento humano se gestiona mediante un conjunto articulado de prácticas que incluyen planificación de recursos humanos, selección, desarrollo y línea de carrera, compensación, comunicación, liderazgo, reconocimiento, innovación y atención de las necesidades de los colaboradores.

Respecto del primer objetivo específico, las estrategias con mayor presencia en los estudios son la planificación del talento, la selección y reclutamiento, los sistemas estratégicos de gestión del talento, las compensaciones y las oportunidades de desarrollo. Su aplicación debe responder a las características y necesidades de cada organización.

En relación con el segundo objetivo específico, los factores asociados con la permanencia incluyen necesidades sociales y de autoestima, percepción del trabajo, compromiso, condiciones internas, capacidad de adaptación al entorno y participación del talento en procesos de cambio. Esto evidencia que la retención no depende exclusivamente de incentivos económicos.

En cuanto al tercer objetivo específico, la evidencia relaciona la gestión del talento con compromiso organizacional, desempeño, productividad, eficiencia y rotación. No obstante, debido a la heterogeneidad metodológica de los estudios, estas relaciones deben interpretarse con cautela y requieren mayor investigación longitudinal y comparativa.

Finalmente, la principal implicancia para la gestión es pasar de acciones aisladas de retención a un sistema integral que conecte la planificación del talento con la experiencia del colaborador y los objetivos organizacionales. Para futuras revisiones se recomienda ampliar la búsqueda, documentar con precisión las cadenas de búsqueda por base de datos, registrar las razones de exclusión y aplicar una evaluación explícita de la calidad o riesgo de sesgo de los estudios incluidos.

REFERENCIAS

- Ames, R. (2022). Factores de atracción y retención del talento humano y su influencia en el compromiso organizacional. *Económicas CUC*. 43 Issue 1, 139–152. <https://doi.org/10.17981/econcuc.43.1.2022.Org.1>
- Alcántara, A. (2022). Estrategia de retención del talento humano y la satisfacción laboral, área de despacho en una empresa avícola de Trujillo:

2020. *Sciéndo Ingenium*, 18(2), 93-102.

<https://revistas.unitru.edu.pe/index.php/PGM/article/view/4561>

- Arteaga, E., Herrera, C., Villareal, C., & López, P. (2021). La Administración del Talento Humano en las Pymes en el Ecuador. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*. 5 (2) 2309 – 2318.

https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v5i2.436

- Arenas, A. & Bayón, J. (2020). Talento humano y cambio organizacional en empresas de telecomunicaciones: Madrid - España. *Revista Venezolana de Gerencia*. 92, 1463-1477. <https://www.redalyc.org/journal/290/29065286012/29065286012.pdf>

- Ambosius, J. (2018). *Strategic Talent Management in Emerging Markets and Its Impact on Employee Retention: Evidence from Brazilian MNCs*. *Thunderbird International Business Review*. 60 (1). 53 – 68.

<https://doi.org/10.1002/tie.21799>

- Abazeed, R. (2018). *El impacto de la gestión del talento en el compromiso organizacional de los empleados de las empresas de telecomunicaciones en Jordania: el papel mediador del compromiso laboral de los empleados*. *Revista Internacional de Investigación Académica en Ciencias Contables, Financieras y Administrativas*. 8(4), 153 – 162. <http://dx.doi.org/10.6007/IJARAFMS/v8-i4/5501>

- Aguilar, I. (2004). *El Recurso Humano frente a la Globalización*. *Revista Civilizar*, 3(4) 33-46.

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=10045618>

- Blanco, M., Sastre-Castillo, M. & Montoro-Sánchez, M. (2021). CEOs de empresas familiares: capital humano y éxito profesional. *Academia-Revista Latinoamericana de Administración*. 34 (2) 270-293.

<https://doi.org/10.1108/ARLA-04-2020-0081>

- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano*. McGraw-Hill Interamericana Editores S.A. de C.V. <https://www.bqm.com.pe/libros/Gestion%20del%20Talento%20Humano%20Chiavenato%203edi.pdf>
- Chicaiza, E., Salazar, C., & Chávez, H. (2023). Gestión del talento humano y el desempeño laboral. Caso de estudio "Lácteos Maribella". *Revista de Ciencias Sociales y Humanidades*. 8 (35) e2301002. <https://www.semanticscholar.org/paper/r/Gesti%C3%B3n-del-talento-humano-y-el-desempe%C3%B1o-laboral.-Caizaquano-Aguilar/8656bdbff7038cb57efd9a0313c3c40b97b4cec8>
- D'Annunzio-Green, N., Maxwell, G., Watson, S., Christensen, J. & Rog, E. (2008). Gestión del talento: Una estrategia para mejorar la captación, retención y compromiso de los empleados en las organizaciones del sector de la hostelería. *Revista Internacional de Gestión Hotelera Contemporánea*. 20(7) 743–757. <https://doi.org/10.1108/09596110810899086>
- Del Río, J., Acosta, R., Santis, M. & Machado, J. (2022). El efecto mediador de la innovación entre la gestión del talento humano y el desempeño organizacional. *Información Tecnológica*. 33 (2) 13 – 20. https://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-07642022000200013&lang=es
- Del Barrios, K., Olivero, E., & Figueroa, B. (2020). Condiciones de la gestión del talento humano que favorecen el desarrollo de capacidades dinámicas. *Información Tecnológica*. 31 (2). <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-07642020000200055>
- Farias, P. (2014). Estrategias de marketing utilizadas por las empresas chilenas para incrementar el valor de los clientes. *Cuadernos de Administración*, 30(51), 7. http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0120-46742014000100002
- Griffin, R. (2022). *Management* (13ª ed.). Cengage Learning.
- Jiménez, D. (2016). *Manual de Recursos Humanos* (3ª ed.). ESIC Editorial.
- Lora-Guzmán, H. S., Morelos-Gómez, J., & Romero-González, Z. (2020). La gestión de las compensaciones como estrategia para la retención, la eficiencia y la eficacia del talento humano: caso de estudio método HAY (Sistema de Escalas y Perfiles de Valoraciones de Puestos). *Dictamen Libre*. 27, 87 – 98. <https://doi.org/10.18041/2619-4244/dl.27.6645>
- Madero, S. (2022). *Percepción de la jerarquía de necesidades de Maslow y su relación con los factores de atracción y retención del talento humano*. *Contaduría y Administración*. 68 (1), 235-259. <https://doi.org/10.22201/fca.24488410e.2023.3416>
- Mandon, N. (1999). *El método ETED*. Buenos Aires: ATS, Programa de Investigación de Ciencias Económicas sobre Tecnología, Trabajo y Empleo (CONICET) Lumen/Humanitas/MTYSS
- Mejía, G., Jaramillo, M. & Bravo, M. (2006) *Formación del talento humano: factor estratégico para el desarrollo de la productividad*. *Revista Científica Guillermo de Ockham*. (4) 1, 43-81. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2934638>
- Olivos, L., Olivos, M., Cortez, F. & Campos, J. (2023). Perspectivas de la gestión del talento humano en el sector público de Perú. *Revista de Ciencias Sociales*. 29(1) 277 - 288. <https://doi.org/10.31876/rcs.v29i1.39752>
- Sestri, F., Novitasari, D., Hutagalung, D., Asbari, M., Supono, J., & Pembangunan, S. (2020). *Impact Of Talent Management, Authentic Leadership and Employee Engagement on Job Satisfaction: Evidence From South East Asian*

Industries. Journal of Critical Reviews,
7(19), 138 – 148.
https://www.researchgate.net/profile/masduki-asbari/publication/342975537_impact_of_talent_management_authentic_leadership_and_employee_engagement_on_job_satisfaction_evidence_from_south_east_asian_industries/links/60136c5645851517ef2262ea/impact-of-talent-management-authentic-leadership-and-employee-engagement-on-job-satisfaction-evidence-from-south-east-asian-industries.pdf

Sourabh, K. (2021). *The impact of talent management practices on employee turnover and retention intentions. Applied research*. 21 – 34
<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1002/joe.22130>

Supervielle, M. (2016). Una aproximación sociológica a la gestión de los recursos humanos: Mirada a partir de la lucha por el reconocimiento. *Revista de Ciencias Sociales*. 29(38), 13-36.
http://www.scielo.edu.uy/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0797-55382016000100002&lng=es&tlng=es

Tarique, I., & Schuler, R. (2010). *Global talent management: Literature review. Integrative Framework, and Suggestions for Further Research. Journal of World Business*. 45(2), 122-133.
<https://doi.org/10.1016/j.jwb.2009.09.019>

Vizueté, J., Zambrano, L., & Aldaz, Z. (2023). Planificación de talento humano como estrategia para la atracción y retención del personal para reducir su rotación. *Revista de Ciencias Sociales y Humanidades*. 8 (36) e2301051
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9016461>