

## MODELOS DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO. ANÁLISIS CRÍTICO HUMAN TALENT MANAGEMENT MODELS. CRITICAL ANALYSIS

 **Ing. Cristina Alarcón Quinapanta**

Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Sede Ambato  
cristinaalarcon1984@gmail.com  
Ambato, Ecuador

 **Varna Hernández Junco, Ph.D.**

Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Sede Ambato  
vhernandez@pucesa.edu.ec  
Ambato, Ecuador

### ARTÍCULO DE INVESTIGACIÓN

Recibido: 17/04/2023

Aceptado: 11/09/2023

Publicado: 30/03/2024

### RESUMEN

El éxito de las organizaciones radica en la capacidad de vincular colaboradores competentes y capaces de generar cambios organizacionales. Es por ello que la gestión del talento humano se enfoca en identificar, atraer y reclutar a estos candidatos; para así conformar equipos de alto rendimiento que promuevan el progreso institucional. En este sentido, la misión de la organización es retener a estos empleados con estrategias que potencien su habilidad, participación activa y productividad en ambientes laborales, propiciándose así el bienestar, desarrollo profesional y personal de estos. Buscándose de forma permanente la satisfacción laboral mediante prácticas que involucren factores psicológicos, físicos e intelectuales. Por consiguiente, el objetivo de la investigación es analizar las tendencias, aportes y limitaciones de los modelos de Gestión del Talento Humano para las organizaciones desde una perspectiva crítica. Asimismo, el estudio es de tipo descriptivo-explicativo con un enfoque cualitativo, sustentado en la pesquisa sistemática de la literatura mediante procesos de filtrado con criterios de inclusión/exclusión (palabras clave, tipología de documentos, años de publicación). A su vez, se utiliza la matriz de conceptos para la identificación de subsistemas e indicadores de la gestión del Talento Humano empleados con mayor frecuencia por los autores. Con base en lo expuesto, la contribución de la investigación se fundamenta en presentar un análisis de las tendencias, aportes y limitaciones de la gestión del talento, así como su relación con la Psicología Organizacional, con el propósito de fortalecer el desempeño laboral de los colaboradores.

**Palabras Clave:** factor psicológico, modelo de gestión, psicología organizacional, talento humano

### ABSTRACT

The success of organizations lies in the ability to link competent collaborators capable of generating organizational changes. That is why human talent management focuses on identifying, attracting and recruiting these candidates; in order to form high-performance teams that promote institutional progress. In this sense, the mission of the organization is to retain these employees with strategies that enhance their: ability, active participation, and productivity in work environments, thus promoting their well-being, professional and personal development. Permanently seeking job satisfaction, through practices that involve psychological, physical and intellectual factors. Therefore, the objective of the research is to analyze the trends, contributions and limitations of Human Talent Management models for organizations,

from a critical perspective. Likewise, the study is descriptive-explanatory with a qualitative approach, based on the systematic research of the literature, through filtering processes, with inclusion/exclusion criteria (keywords, typology of documents, years of publication). In turn, the concept matrix is used to identify subsystems and indicators of Human Talent management, most frequently used by the authors. Based on the above, the contribution of the research is based on presenting an analysis of the trends, contributions and limitations of talent management, as well as its relationship with Organizational Psychology, with the purpose of strengthening the work performance of employees. collaborators.

**Keywords:** psychological factor, management model, organizational psychology, human talent

## INTRODUCCIÓN

La Gestión del Talento Humano (GTH), cumple con los procesos de trabajo alineados a criterios administrativos, que parten del reconocimiento de los retos que impone la globalización en función de nuevas herramientas de innovación tecnológica y estándares de competitividad, los cuales, contribuyen a tomar decisiones coherentes con las realidades, necesidades, recursos y habilidades que requieren las organizaciones, como expone (Acevedo, 2014). En este sentido, Chiavenato (2009), afirma que, “la gestión del talento humano es el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir cargos gerenciales relacionados con personas o recursos; poniendo en práctica procesos de reclutamiento, selección, capacitación, recompensas y evaluación de desempeño” (p.47).

Dado lo expuesto, es esencial identificar los componentes que influyen de manera positiva sobre el rendimiento de los individuos en su trabajo, tanto físico como psicológicamente, generándose nuevos aportes que benefician a la institución, para desarrollar el capital intelectual (CI), mediante una gestión eficiente, eficaz y efectiva de los colaboradores, con una visión de bienestar común. De este modo, la GTH data desde la revolución industrial donde inicia la clase obrera y se observa el manejo de resultados para beneficio de la organización, sin importar el desarrollo de los colaboradores en el ámbito intelectual, afectivo-emocional o social-relacional, al desestimar estos elementos que respaldan la productividad de la empresa, por ejemplo: capacitación, entrenamiento, remuneración, clima laboral, motivación, entre otros aspectos (Majad, 2016).

Al respecto, Gilbreth y Gilbreth (1917) y Taylor (1981), corroboran que, la optimización y eficiencia aumenta al reducir los tiempos y movimientos en la línea de producción, lo que, ocasiona la comodidad y satisfacción de los trabajadores. Por ello se instauran oficinas designadas como secretarías de bienestar, que se responsabilizan de generar un ambiente positivo y productivo en la relación patrono-trabajador, conocido como, mejoramiento industrial.

Por el contrario, desde los años 20's los trabajadores han sido considerados activos de capital dentro del negocio. Es por ello, que se crean oficinas orientadas a la gestión del empleado, dispuestas para la ejecución de acciones disciplinarias y de carácter autoritario; no obstante, progresivamente, se incorporan actividades como: contratación, despidos, fórmulas salariales, análisis de productividad y rendimiento del personal (Majad, 2016).

Posteriormente, en 1950, se transforma el término de recursos humanos a relaciones industriales, al formar estructuras jerárquicas, división de responsabilidades, especialización del trabajo y relaciones interpersonales, obteniéndose alto desempeño administrativo y consecución de metas con salarios y trato justo que promueve la lealtad del colaborador (Fayol, 1987 y Perea, 2006).

Subsiguientemente, en los años 80s, se incorporan factores de carácter psicológico, considerándose el bienestar del personal al satisfacer sus necesidades básicas (Gilbreth y Gilbreth, 1917; Maslow, 1965; Malvezzi, 2014 y Aduna et al., 2017), donde se percibe que el elemento sociológico en función de la presión, cohesión entre los trabajadores (Mayo, 1939; McGregor, 1994 y Araya y Pedreos, 2013) y el rendimiento laboral, conlleva al funcionamiento de la empresa con criterios de excelencia y productividad en condiciones óptimas y coordinadas (Herzberg, et al., 1959; Almanza et al., 2018 y Madero y Rodríguez, 2018). A partir de lo expuesto, se establecen aportes significativos a la GTH con la Psicología, que contribuyen con la productividad, desempeño o bienestar de los colaboradores en las instituciones.

Es por lo descrito, que Milkovich y Boudreau (1994), usan el término administración de recursos humanos (ARH), para explicar las acciones y decisiones que toma la gerencia con relación a cada empleado, enfocándose en sus habilidades, comportamiento, condiciones de trabajo y rendimiento. Posteriormente, en 1997, los colaboradores de McKinsey Company, transforman la visión de la ARH y lo fusionan con dos términos: gestión y talento humano (TH), esta expresión se populariza en 1998 por Watkins de la empresa Softscape, al difundir el proceso para atraer y retener empleados productivos, con la finalidad de mantener el personal altamente cualificado y comprometido con la organización (Alarcón, 2019).

Desde entonces, la GTH es considerada una filosofía gerencial, que conlleva al fortalecimiento del trabajo corporativo, donde, la inserción del componente humano va en función de: competencias individuales y grupales que son aprovechadas mediante estrategias y técnicas diseñadas para atraer, desarrollar, motivar y retener a los trabajadores productivos y comprometidos con el cumplimiento de los objetivos, la marca y la organización (Ramírez et al., 2019). A tal efecto, el análisis de GTH concibe al hombre como un recurso que se debe perfeccionar una y otra vez desde una perspectiva renovada, dinámica y competitiva (Silva et al., 2020).

El estudio de la literatura científica sobre la GTH, muestra diversos modelos conceptuales que la abordan; no obstante, se requiere sistematizar los aportes, limitaciones y tendencias que se han desarrollado a lo largo de la implementación de estos. Por ello, se plantea como problema científico, ¿cuáles son las tendencias, aportes y limitaciones que se destacan en los modelos de GTH abordados en la literatura científica?

Para lo cual, es fundamental analizar las tendencias de los modelos de Gestión del Talento Humano (MGTH), propuestos por diversos autores para las organizaciones, desde una concepción crítica. De esta manera, el aporte de esta investigación se enmarca en el entendimiento del pensamiento y prácticas por medio de las pesquisas sobre las teorías, conceptos y diferentes MGTH; adicionalmente, se revisan: tendencias en su formulación, aplicación, contribución; y, limitaciones, desde la percepción de diversos autores mediante un análisis crítico, que permite visualizar los cambios y transformaciones en la administración del talento humano y el comportamiento organizacional a través del tiempo.

## **MATERIALES Y MÉTODOS**

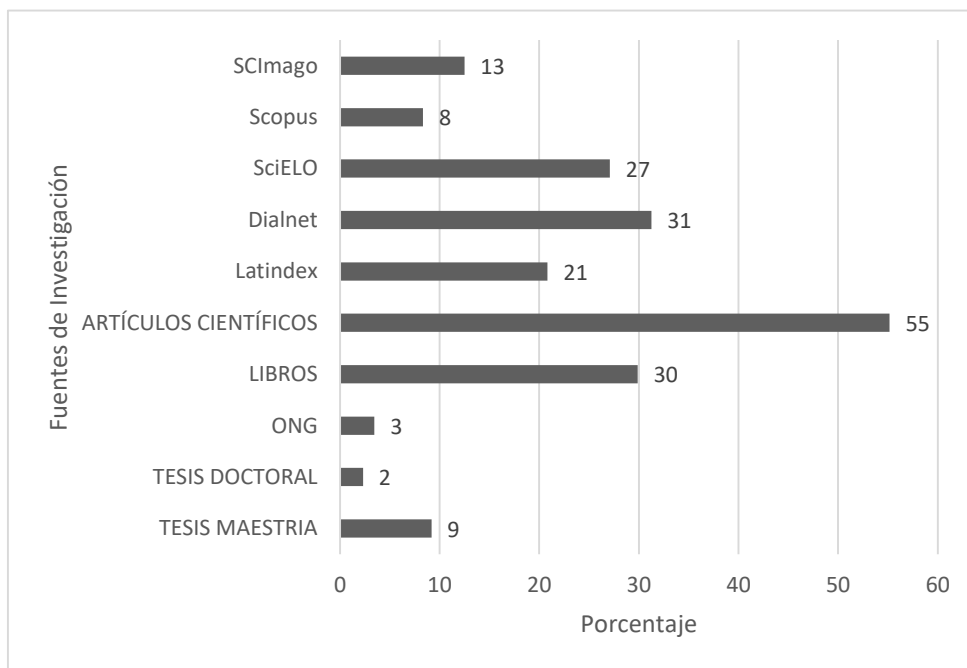
El estudio considera diferentes técnicas de búsqueda para la selección de información pertinente, a través de criterios de inclusión al indagar en 7 bases de datos y revistas especializadas suscritas a la Universidad Católica de Ecuador como: Ebsco, ProQuest, E-Libro, Dialnet, Springer Journals, ScienceDirect, Scopus y Psychology And Behavioral Sciences, también en SCImago y SciELO, en el período de tiempo entre 1917 al 2022. Asimismo, se utilizan palabras clave como: capital humano, psicología organizacional (PO), talento humano (TH) y modelos, procesos y subsistemas de gestión. Al respecto, el análisis se apoya en los métodos: histórico-lógico, análisis-síntesis y análisis documental.

Para este fin, se aprovechan distintos buscadores como: Google, Yahoo y Bing, donde se emplean operadores: Booleanos, Intitle y Allinurl, con base al procedimiento de la revisión sistemática de la literatura (Carrillo, 2020), donde se inicia con la identificación de la pregunta de investigación, la limitación de los criterios de inclusión y exclusión de los estudios, la elaboración del plan de búsqueda de la literatura, el registro de los datos y evaluación de la calidad de los estudios seleccionados, mediante Mendeley Desktop versión 1.19.8 © 2008-2020 Mendeley Ltd. All rights reserved, como gestor bibliográfico.

Conforme a lo expuesto, es factible analizar en la figura 1 los tipos de documentos utilizados en el análisis y desarrollo del estudio.

**Figura 1.**

*Análisis de los tipos de documentos empleados*



Fuente: Elaboración propia

Inicialmente, se observa que más del 50% de la información utilizada proviene de artículos científicos con distintos niveles de indexación, entre los que se destacan: Dialnet 31%, SciELO 27%, Latindex 22%. Asimismo, el 21% corresponde al aporte de SCImago y Scopus, generándose literatura peer review y contenido web de calidad. Datos que se complementan con el uso del 29% en libros y el 11% en tesis doctorales y de maestría.

A partir de lo indicado, la interpretación y presentación de los resultados se procesan a través de la Matriz de Concepto (MC) (Frías et al., 2008), citado por Alarcón (2019), que determina la frecuencia de aplicación de los subsistemas e indicadores de gestión del talento humano investigados. Su metodología se fundamenta en articular autores/modelos (por filas) y elementos propuestos (columnas); en la celda correspondiente se marca la coincidencia o no de estos. Finalmente, se calcula la frecuencia de concurrencia (ver tabla 1).

**Tabla 1.**  
*Matriz de conceptos*

Autor/modelo	Elementos					
	E <sub>11</sub>	E <sub>12</sub>	...	E <sub>1j</sub>	...	E <sub>1m</sub>
A <sub>1</sub>	X <sub>11</sub>	X <sub>12</sub>	...	X <sub>1j</sub>	...	X <sub>1m</sub>
...	...	...	...	...	...	...
A <sub>k</sub>	X <sub>k1</sub>	X <sub>k2</sub>	...	X <sub>kj</sub>	...	X <sub>km</sub>
...	...	...	...	...	...	...
A <sub>n</sub>	X <sub>n1</sub>	X <sub>n2</sub>	...	X <sub>nj</sub>	...	X <sub>nm</sub>
$F_{kj} = \sum_{j=1}^m X_{jk}$	F <sub>1</sub>	F <sub>2</sub>	...	F <sub>j</sub>	...	F <sub>m</sub>

**Donde:**

F<sub>kj</sub>: frecuencia de coincidencia de autores **k** con el elemento **j**.

X<sub>jk</sub>: marca del autor **k** al elemento **j**.

Para identificar cuáles son los elementos más usados, este estudio, considera el valor mayor o igual al 50%, propuesto por cada autor.

## ANÁLISIS DE RESULTADOS

### Modelos de Gestión del Talento Humano

En este acápite, se define el término modelo como un instrumento de referencia capaz de ser reproducible, contextualizado y adaptable a las características de la empresa, otorgándole una identidad propia a la organización (Mejía y Marulanda, 2011). Así también, los MGTH permiten un enfoque estructural, lógico y secuencial, que posibilita la toma de decisiones para lograr los objetivos empresariales (Moreno, 2014). Lo cual facilita el análisis de diversos enfoques de gestión:

- a. **Tradicional.** Caracterizados según su práctica administrativa, desarrollo motivacional, compensación; y, su estructura, cuyo aporte, fundamenta las bases de la gestión de talentos incorporados al mercado laboral. Donde, su tipología y diseño proporcionan competencias, habilidades y destrezas que apoyan los procesos para su perfeccionamiento (Miles y Snow, 1986; Harper y Lynch 1992; Chiavenato 1993; Werther y Davis 1996; Dolan et al. 2007; Cuesta 2010; Sánchez y Barreto 2015; y, Villagrán et al. 2020).

- b. **Innovadores.** Implementan el desarrollo tecnológico, la maximización del conocimiento, la incorporación de la responsabilidad social y su transformación de acuerdo con el giro del negocio, benefician al personal en todo su desarrollo; por ende, establecen las competencias que requiere un determinado puesto de trabajo, tecnología y automatización, con el objetivo de alcanzar un alto nivel de calidad laboral (Ivancevich 1992; Cuesta 2012; Alles 2015; Souto 2015; Álvarez y Bernal 2017; Alarcón 2019; Moreno y Gomez 2020; Salas 2020; y, Villagrán et al. 2020).
- c. **Tipos de Perfiles.** Según González (1999), los MGTH se enfocan en: estratégico, sistémico y contingente, los que, en el proceso de gestión pueden combinarse. Es por ello que, el **estratégico** integra el planteamiento táctico de la empresa y contribuye al logro de los objetivos, **sistémico**, porque forma parte estructural de la organización. Y **contingente**, dado que desarrolla políticas y actividades mediante un diagnóstico cíclico de sus operaciones.

Al respecto de lo planteado, el estudio presenta el manejo de los subsistemas mayormente utilizados en América Latina.

### Subsistemas desarrollados en Modelos de Gestión del Talento Humano en América Latina

La administración en América Latina está definida por rasgos culturales, derivado de una estructura económica, política y social que explican las formas y prácticas del trabajo en la región (Elvira y Dávila, 2005). Los MGTH están diseñados de manera estratégica para su implementación o adaptación a la organización (Sáenz, 2019), con el fin, de mantener control sobre la información obtenida que sirve para establecer responsabilidades, a la vez, permiten integrar las diferentes políticas y prácticas encaminadas a: reclutar, seleccionar, orientar, recompensar, desarrollar, auditar y dar seguimiento (ver tabla 2).

**Tabla 2.**

*Subsistemas más usados en la Gestión de Talento Humano en América Latina*

Países	Sistema de Información Administrativ	Reclutamiento y Selección	Capacitación	Entrenamiento	Gestión de Cambio	Compensación Estratégica	Control Organizacional
Argentina	X	X		X	X		
Brasil	X	X	X	X	X	X	X
Chile	X	X		X			
Colombia	X	X	X	X			
Ecuador	X	X	X	X			
México	X						
Panamá	X	X					
Perú	X	X		X			
Uruguay	X	X		X	X	X	

Fuente: Deloitte (2018)

Con base a la información presentada, Brasil utiliza los subsistemas: reclutamiento y selección, capacitación, entrenamiento, gestión de cambio, compensación estratégica y control organizacional, como elementos que pueden perfeccionar sus modelos de gestión. Mientras que, Colombia y Ecuador desarrollan sus procesos direccionados a: gestión de cambio, compensación estratégica y control organizacional con enfoque de elevar la efectividad en los colaboradores. En tanto que, México orienta su gestión en procesos de nómina, pero, descuida el desarrollo integral del resto de procesos, lo que, podría implicar la falta de interés por el progreso del capital humano y su satisfacción laboral.

Así también, la tabla 3, aborda los subsistemas aplicados con mayor frecuencia en los MGTH de la literatura consultada.

**Tabla 3.**

*Matriz de Conceptos, Subsistemas de los Modelos de Gestión del Talento Humano*

<b>Autor</b>	<b>Perfil-Puesto</b>	<b>Planeación</b>	<b>Reclutamiento</b>	<b>Selección</b>	<b>Contratación</b>	<b>Desvinculación</b>	<b>Polít. laborales</b>	<b>Control Organizacional</b>	<b>Remuneración</b>	<b>Incentivos</b>	<b>Capacitación</b>	<b>Plan de Carrera</b>	<b>Gestión de cambio</b>	<b>Higiene y seguridad</b>	<b>Calidad de vida</b>	<b>Relaciones laborales</b>	<b>Evaluación de TH</b>	<b>Auditoría de TH</b>
Almanza et al. (2018)	X	X		X		X		X	X	X	X		X	X		X	X	
Báez et al. (2018)		X	X	X		X			X		X			X		X	X	
Madero (2018)	X					X	X		X			X		X		X		
Alarcón (2019)	X		X	X		X				X	X	X		X		X	X	X
Avella et al. (2019)	X			X					X	X	X		X					
Espín (2019)	X	X	X						X	X	X	X		X		X	X	
Moreno (2019)	X		X	X	X	X			X		X		X	X	X	X	X	
Ramírez et al. (2019)	X		X		X		X			X			X			X	X	

Vera y Blanco (2019)	X	X	X						X	X			X		X			
Carrillo (2020).	X		X	X		X			X		X		X				X	
Iturralde et al. (2020)			X	X			X			X	X	X	X	X		X	X	
Pérez et al. (2020)	X		X	X		X			X		X	X	X					
Salas (2020)	X		X		X	X						X	X				X	
Silva et al. (2020)	X	X		X			X	X	X	X		X	X	X	X	X	X	X
Villagrán et al. (2020)	X			X		X			X				X				X	
Avitia et al. (2021)	X		X				X		X				X	X			X	
Mendoza (2021)	X		X		X			X		X	X		X	X	X	X	X	
Oxford Ec.(2021)				X		X			X	X	X		X	X		X	X	
$\Sigma$	<b>15</b>	5	<b>11</b>	<b>12</b>	4	<b>10</b>	4	2	<b>13</b>	<b>9</b>	<b>12</b>	8	9	<b>15</b>	3	<b>13</b>	<b>13</b>	2
%	<b>83</b>	28	<b>61</b>	<b>67</b>	22	<b>56</b>	22	11	<b>72</b>	<b>50</b>	<b>67</b>	44	50	<b>83</b>	17	<b>72</b>	<b>72</b>	11

Fuente: Elaboración propia.

La tabla 3 permite identificar los subsistemas con mayor tendencia de implementación en los MGTH, estos son: perfil de puestos, reclutamiento, selección, desvinculación, remuneración, incentivos, capacitación, higiene y seguridad, relaciones laborales, y evaluación del talento humano. Sin embargo, entre las principales limitaciones de estos modelos, se aprecia que: planeación, contratación, políticas laborales, control organizacional, plan de carrera, gestión de cambio, calidad de vida, y auditoría del TH, son prácticas poco utilizadas por los autores.

Además, los MGTH cuentan con instrumentos para determinar, desarrollar y perfeccionar sus procesos (Quintero y Vargas, 2011). Estos permiten comprender, explorar, predecir, modificar y controlar los subsistemas de la GTH. Con lo cual, es preciso tomar decisiones con base a sus funciones y procedimientos para crear, ajustar e identificar los indicadores clave de actuación o *Key Performance Indicator* (KPI), y así alinearlos a la misión, visión y objetivos de la empresa (Moreno, 2014), ver tabla 4.



**Tabla 4.***Matriz de Conceptos. Indicadores de Gestión del Talento Humano*

<b>Autor</b>	<b>% Competencias del TH</b>	<b>% de Rotación</b>	% Entrevistas de trabajo	Tiempo-proceso de Contratación	<b>% de Finiquitos</b>	% Incumplimiento a Políticas	% Satisfacción del Colaborador	<b>% de Productividad</b>	% de Inclusión Laboral	% de Promoción Interna	<b>% Evaluación Capacitación</b>	% de Aceptación al Cambio	% Compromiso Organizacional	Índice de liderazgo	<b>Índice de motivación laboral</b>	<b>% de incumplimiento laboral</b>	<b>% de retorno de la inversión</b>
Almanza et al. (2018)	X	X		X	X	X			X			X					X
Báez et al. (2018)	X		X					X							X	X	X
Madero (2018)		X						X			X					X	
Alarcón (2019)	X	X	X		X					X	X		X		X	X	X
Avella et al. (2019)	X	X		X	X	X		X			X	X					X
Espín (2019)		X			X			X			X					X	
Moreno (2019)		X	X	X	X			X			X		X		X	X	
Ramírez et al. (2019)	X	X		X	X						X				X	X	X
Vera y Blanco (2019)	X					X		X	X			X	X	X	X		X
Carrillo (2020).		X	X		X						X				X	X	
Iturralde et al. (2020)	X	X							X		X	X	X			X	X
Pérez et al. (2020)	X	X	X		X			X			X	X			X	X	
Salas (2020)	X			X				X		X	X				X		X
Silva et al. (2020)	X	X	X		X				X		X		X	X	X	X	X

Villagrán et al. (2020)	X	X						X	X							X	
Avitia et al. (2021)		X			X	X			X	X	X		X	X	X	X	
Mendoza (2021)	X	X	X	X	X			X	X			X		X			
Oxford Ec. (2021)	X				X	X		X	X					X	X	X	
$\Sigma$	<b>13</b>	<b>14</b>	7	6	<b>12</b>	2	3	<b>10</b>	5	5	<b>13</b>	5	3	5	<b>12</b>	<b>13</b>	<b>11</b>
%	<b>72</b>	<b>78</b>	39	33	<b>67</b>	11	17	<b>56</b>	28	28	<b>72</b>	28	17	28	<b>67</b>	<b>72</b>	<b>61</b>

Fuente: Elaboración propia.

En la tabla 4, se analizan los Indicadores de Gestión del Talento Humano más frecuentes en la literatura consultada, que tienen relación con los subsistemas abordados, tal es el caso de: **reclutamiento** – % competencia de TH; **selección** - % de rotación; **desvinculación** - % de finiquitos; **capacitación** - % de evaluación de capacitación; y, % de retorno de la inversión; **remuneración** - % de productividad; e **incentivos** – índice de motivación laboral. Aspectos que, proporcionan la información pertinente para la toma de decisiones y la mejora continua en la ejecución de sus procesos.

A partir de lo expuesto, se identifican limitantes en los subsistemas de los MGTTH analizados, que restringen el aporte de la **Psicología Organizacional**, tal es el caso de: planeación, contratación, control organizacional, plan de carrera; y, la auditoría de TH, procesos, que no son considerados con mayor relevancia en los estudios expuestos. Asimismo, en el abordaje del **Bienestar y el Capital Psicológico**, no se profundizan su aplicación en variables como la gestión del cambio; y, la calidad de vida. Por el contrario, un aporte significativo es la capacitación que maximiza al **Capital Intelectual**, ya que aporta a la inteligencia, destreza, experiencia, innovación, conocimientos y aplicación de nuevas tecnologías que apoyan el progreso institucional.

Además, los indicadores de Gestión del Talento Humano proporcionan información que conlleva a la evolución de conceptos, diseños, cambios y mejoras en sus estructuras organizacionales, que coadyuvan a la ejecución y el uso de modelos funcionales específicos o diferenciales que se ajusten al contexto, cultura, y desarrollo empresarial. Los cuales, deben estar encaminados a cumplir con los principios de equidad, participación, inclusión, respeto por la naturaleza, salud emocional, física y espiritual. En definitiva, su aplicabilidad se enmarca en la innovación, flexibilidad y adaptabilidad a los nuevos escenarios que demanda la sociedad.

### Tendencias de los Modelos de Gestión de Talento Humano

Los desafíos generados por la pandemia exigen una transición en los paradigmas laborales para dar paso al surgimiento de nuevos subsistemas de gestión con enfoque de trabajo ágil, flexible y digital, dado que, facilita la evolución y adaptabilidad de la organización hacia objetivos renovados, respaldados por la capacidad de resiliencia del personal. Por lo que, a continuación se exponen, las tendencias contemporáneas más referidas (Pérez et al., 2020):

- Apoyar al crecimiento y desarrollo del talento calificado, no se requiere contratar únicamente los perfiles con competencias técnicas, fortalezas, disciplina, resiliencia, tolerancia al estrés, iniciativa, liderazgo y empatía social, sino también, fortalecer el upskilling (optimización y desarrollo de destreza para el puesto actual) y el reskilling (adquisición o despliegue de pericias para cambiar a otro puesto de trabajo dentro de la organización) (OIT, 2021).
- Implementar un modelo de *coaching* que eleve el rendimiento del colaborador mediante la retroalimentación periódica y formal sobre su desempeño, para reforzar los comportamientos positivos y modificar las conductas negativas (Sánchez y García, 2022).
- Nuevas habilidades de gestión al conocer lo que sucede en la empresa. Para ello, el *People Analytics*, sirve para el diagnóstico de las opiniones de los empleados sobre temas diversos. En cambio, el *Employee experience*, promueve el protagonismo del empleado.
- Trabajo híbrido, donde se combinan las ventajas del trabajo remoto y el presencial.
- Salario emocional, beneficios no económicos que condicionan al trabajador al proporcionarle comodidad dentro de la organización.
- Salud mental y bienestar, facilita las condiciones para el equilibrio personal, familiar y laboral.
- Compromiso social y sostenibilidad, presente en las empresas respetuosas con la comunidad y el medio ambiente, a través del desarrollo de todos sus procesos.
- Onboarding digital, son recursos tecnológicos que permiten aplicar herramientas para el desarrollo de funciones y, demás requerimientos, que proporcionen la correcta integración y adaptabilidad del colaborador.
- Diversidad e inclusión, crea espacios de apoyo que promuevan la escucha y la comunicación abierta; así como, procesos de selección equitativos y libres de prejuicios.

Cada una de estas tendencias, contribuyen, a que los trabajadores se sientan motivados, saludables, productivos y comprometidos con la empresa. Además, como indica Bauman (2004), la organización se beneficia de este cambio laboral al renovarse constantemente a través de la capacidad de aprendizaje continuo de sus trabajadores.

### **Aportes y limitaciones de los modelos de Gestión de Talento Humano con la Psicología Organizacional**

En los MGTH analizados, se identifican los requerimientos de cada colaborador; y, se realiza un seguimiento periódico de su estado de satisfacción, con el propósito de alinear, generar e implementar estrategias integrales; y, contingentes, que aporten valor con el desarrollo personal y profesional del trabajador. Es así que, sus competencias altamente calificadas, son la principal ventaja competitiva para organizar y ejecutar funciones encaminadas a coadyuvar con las actividades del negocio y las necesidades de los clientes (Chiavenato, 2009; Cuesta, 2012 y Sáenz, 2019). Criterio que, se alinea con la PO para mejorar la calidad de vida y las relaciones laborales en la institución.

Sin embargo, es posible encontrar limitaciones en los procesos de la institución, con cada uno de sus miembros, al desestimarse la sinergia en el trabajo, las capacidades intelectuales, sus características socio-psicológicas y de personalidad, aspectos que, dificultan la calidad de las decisiones y la resolución de problemas.

De tal manera que la PO cumple un rol importante al potenciar el equilibrio del factor psicológico de los colaboradores mediante mecanismos y prácticas que desarrollan la conducta personal; con el

propósito de solventar problemas concretos del clima laboral y evitar afectaciones negativas en la productividad de la empresa, a causa de aspectos como: excesiva rotación, falta de motivación y limitado empoderamiento institucional.

Por todo ello, el enfoque estratégico de la PO, debe ligar el compromiso, la personalidad y la satisfacción del colaborador a la cultura organizacional, cuyo objetivo, es elevar sus niveles de calidad, eficacia y consolidación de metas corporativas, dado que permita mantener indicadores de alto desempeño que contribuyen al buen rendimiento del TH, de tal manera que, se asegure su permanencia a largo plazo, lográndose un personal estable y equilibrado, tanto desde el punto de vista profesional como emocional.

## **DISCUSIÓN**

El estudio expone una perspectiva general de la GTH y las tendencias estratégicas que enfrentan las organizaciones. Por ejemplo, el proceso de digitalización y reestructuración de actividades, la implementación de nuevas tecnologías, la aplicación del salario emocional, la captación y fidelización de talentos mediante el perfeccionamiento profesional. Estas son directrices que las empresas deben desarrollar para ser un referente en la región. Con este fin, se debe mantener una visión innovadora, eficiente y competitiva, encaminada al desarrollo holístico institucional.

Asimismo, como aporte de la investigación, se determina que los MGTH están ligados al ciclo de vida de un colaborador en tres parámetros fundamentales: social, biológico y psicológico (Chiavenato, 2011), los cuales se reflejan en subsistemas como atracción, vinculación y desarrollo. Estos subsistemas despiertan interés, motivación y proactividad en los colaboradores, lo que influye en su rendimiento y genera mayor bienestar general y salud psicológica (González et al., 2017). Esto permite fortalecer el comportamiento del empleado y observar su evolución con respecto al desarrollo de cada subsistema

Por el contrario, entre las limitaciones del estudio, se identifican los subsistemas de planeación, contratación, políticas laborales, control organizacional, plan de carrera, calidad de vida y gestión del cambio. Su influencia no afecta mayormente al desarrollo integral de la carga psicológica del colaborador. Del mismo modo, el comportamiento organizacional examina la conducta de los individuos y su desempeño en la institución. Sin embargo, existen actitudes y procesos socio-psicológicos o enfermedades que, por su naturaleza, pueden considerarse negativas (estrés, burnout, acoso laboral, marginación, violencia) o positivas (satisfacción laboral, motivación, compromiso, asertividad, bienestar en el trabajo), dado que influyen en la efectividad del Capital Intelectual.

En tal sentido, se manifiesta como limitación el comportamiento organizacional negativo, que se caracteriza por provocar la continua pérdida de la salud ocupacional y el deterioro de la calidad de vida en el trabajo, al estar directamente influenciado por la falta de inversión en los procesos de desarrollo, retención, compensación del TH.

Sin embargo, en el desarrollo del comportamiento organizacional positivo, se observa un apoyo significativo para la GTH, ya que, se amplifica a través de la expresión emocional, para proyectar y lograr estrategias que sostengan resultados y optimicen recursos, generándose destrezas en bien de la institución, desarrolladas por el apego al ambiente laboral, la cultura y el control organizacional (Delgado y Castañeda, 2011).

Asimismo, se coincide con Salessi et al. (2017), cuando confirma que, el capital psicológico (CP), estimula las fortalezas personales y permite tratar con el entorno, a través de una influencia directa en los resultados individuales o grupales. Además, se caracteriza por la confianza (autoeficacia) para asumir una tarea desafiante, generada por la estabilidad, experticia y desarrollo de competencia. Asimismo, desarrolla emociones positivas (optimismo) sobre los resultados de las exigencias del entorno, preservándose el logro exitoso de los objetivos (esperanza) a pesar de las adversidades (resiliencia). En ese sentido, el CP, promueve una mayor calidad de vida, nivel de bienestar y de satisfacción (Delgado y Castañeda, 2011; Salessi et al., 2017).

Por consiguiente, a pesar de que dentro de los MGTH no se encuentren procesos establecidos como psicológicos o subsistemas relacionados exclusivamente a la Psicología, se puede entender que cada uno de los subsistemas presentan un aporte al desarrollo de actividades que promueven el crecimiento emocional, la capacidad de innovar, de ser creativo y desafiante, lo que, propende a crear comportamientos positivos, amables y adaptables al cambio.

## CONCLUSIONES

La investigación permite sistematizar las particularidades de los MGTH con base al análisis del origen, evolución y procesos que se han realizado a lo largo del tiempo; a través de los planteamientos expuesto en la literatura, estos, se consideran como una guía para la GTH en la organización. Sin embargo, es fundamental comprender la importancia que tiene el capital humano en la empresa, pues su aporte coadyuva con la productividad y cumplimiento de metas.

Los MGTH analizados se caracterizan por desarrollar subsistemas viables, con el propósito de cumplir con políticas, objetivos y regulaciones que le permitan a la institución evolucionar, puesto que, el mercado se maneja en un entorno de competitividad constante. Sin embargo, no por ello, se puede implementar subsistemas que incumplan con las normas de cada país o presenten resultados inadecuados dada las restricciones del entorno.

Asimismo, la determinación de los aportes y limitaciones de los MGTH en los estudios revisados, permiten potenciar el liderazgo efectivo, conducta y desempeño del personal, para cumplir con la misión-visión. Es por ello, que los subsistemas poseen un enfoque holístico, para que, las áreas de la organización enfrenten los desafíos de la mejora continua, lo que, supone redefinir o crear formas de colaboración más allá del empleo tradicional, considerándose para ello, la adaptabilidad a las condiciones y formas de trabajar para mantenerse competitivos con respecto a la comunicación, creatividad y liderazgo empático, que son importantes para la gestión del talento en tiempos de crisis.

De la misma manera, existen otros factores que inciden en los resultados de la organización, estos son: compensación estratégica, salario integral, beneficios sociales, salud física y mental, bienestar y sistemas de jubilación. Por lo tanto, esta transformación debe generar: análisis y rediseño de perfiles de puestos, planificación de competencias y experiencias que van a ser clave en el corto y medio plazo para la organización. Con lo cual, el análisis desde la Psicología Organizacional comprende el vínculo de lo individual y lo organizacional en la práctica de la GTH.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Acevedo, Á. (2014). Gestión del conocimiento y desarrollo organizacional en instituciones de régimen disciplinario. *Sapienza Organizacional*, 1(2), 125–146.
- Aduna, A., García, E., y Rosado, M. (2017). Gestión Estratégica de Recursos Humanos. *Tepexi Boletín Científico de La Escuela Superior Tepeji Del Río*, 4(8), 25. <https://doi.org/https://doi.org/10.29057/estr.v4i8.2384>
- Alarcón, M. (2019). *Modelo de evaluación del Impacto del Talento Humano en la Responsabilidad Social Empresarial en ámbitos de estudios seleccionados del Cantón Ambato – Ecuador*. (Doctor en Ciencias Técnicas) Universidad de Matanzas. Matanzas - Cuba.
- Alles, M. (2015). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos-Gestión por Competencias*. Argentina. Ediciones Granica S.A.
- Almanza, R., Calderón, P., y Vargas, J. (2018). Teorías Clásicas de Las Organizaciones y el Gung Ho. *Visión de Futuro*, 22(1), 1–12.
- Álvarez, E., y Bernal, C. (2017). Modelo de Innovación Abierta: Énfasis en el Potencial Humano. *Información Tecnológica*, 28(1), 65–76. <https://doi.org/10.4067/S0718-07642017000100007>
- Araya, L., y Pedreos, M. (2013). Análisis De Las Teorías De Motivación De Contenido: Una Aplicación Al Mercado Laboral. *Revista de Ciencias Sociales*, 4(142), 45–61.
- Avella, F., Rodríguez, A., y Limas, S. (2019). Propuesta de un modelo de gestión de talento humano por competencias para la educación a distancia y en línea. *Espacios*, 40(39), 29.
- Avitia, N., Salas, P., Vargas, M., y Gómez, K. (2021). Incidencia de la justicia sobre el capital psicológico y la satisfacción laboral en trabajadores de la industria automotriz. *Contabilidad y Negocios*, 16(31), 116–130. <https://doi.org/https://doi.org/10.18800/contabilidad.202101.007>
- Báez, E., Zambrano, S., y Márquez, O. (2018). Prácticas de gestión humana. Observación y análisis en las pequeñas empresas manufactureras del corredor industrial de Boyacá. *Encuentros*, 16(2), 157–168.
- Bauman, Z. (2004). *Modernidad Líquida*. Argentina: Editorial Fondo de Cultura Económica de Argentina.
- Carrillo, G. (2020). *Análisis teórico conceptual de los modelos de Gestión del Talento en los procesos de reclutamiento y selección 2008-2018*. (Maestría en Administración de Empresas) Universidad Ean, Bogotá D.C. - Colombia.
- Chiavenato, I. (1993). *Iniciación a la organización y técnica comercial*. México, D. F.: Editorial McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. de C.V.A.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. México, D. F. Editorial McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. de C.V.A.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos El capital humano de las organizaciones*. México, D. F.: Editorial McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. de C.V.A.
- Cuesta, A. (2010). *La gestión del talento humano y del conocimiento*. Mexico: ECOE Ediciones.
- Cuesta, A. (2012). Modelo integrado de gestión humana y del conocimiento: una tecnología de aplicación. *Revista Venezolana de Gerencia*, 17(57), 86–98.
- Del Río, M., Maldonado, C., Álvarez, J., y Sarango, P. (2017). Capital Humano vs. Gestión del Talento en las Universidades. *Revisión Bibliométrica. Espacios*, 38(55), 1-17.

- Delgado, L., y Castañeda, D. (2011). Relación entre capital psicológico y la conducta de compartir conocimiento en el contexto del aprendizaje organizacional. *Acta Colombiana de Psicología*, 14(1), 61–70.
- Deloitte. (2018). *Gestión de RRHH en América Latina Compensaciones salariales, perfiles y retos del área en la Región*. Ecuador: Deloitte Consulting.
- Díaz, O. L., Cardona, M., y Aguirre, D. (2014). Aportes teórico-conceptuales a la dinámica de la gerencia desde el área de gestión humana. *Suma de Negocios*, 5(10), 22–28. [https://doi.org/10.1016/S2215-910X\(14\)70005-9](https://doi.org/10.1016/S2215-910X(14)70005-9)
- Dolan, S., Valle, R., Jackson, S., y Schuler, R. (2007). *La gestión de los recursos humanos: cómo atraer, retener y desarrollar con éxito el capital humano en tiempos de transformación*. España: Editorial McGraw-Hill/Interamericana de España, S. A. U.
- Elvira, M., y Dávila, A. (2005). Cultura y administración de Recursos Humanos en América Latina. *Universia Business Review*, 1(5), 28–45.
- Espín, M. (2019). *Modelo para la gestión del talento humano orientado al alto desempeño de los docentes de las universidades ecuatorianas*. Ecuador: La Caracola Editores.
- Fayol, H. (1987). *Administración Industrial y General*. Argentina: Editorial El Ateneo.
- Frías Jiménez, Roberto et al. (2008). Herramientas de Apoyo a la Solución de Problemas no Estructurados en Empresas Turísticas (Haspnet). In Editorial Universitaria (Ed.). Matanzas, Cuba: Universidad de Matanzas. ISBN: 978-959-16-0941-0.
- Gilbreth, F., & Gilbreth, L. (1917). *Applied motion study. A Method of Increasing the Efficiency of the Workman*. New York: Sturgis & Walton Company.
- González, J., Oropeza, R., Padrós, F., Colunga, C., Montes, R., y González, V. (2017). Capital psicológico y su relación con el estilo de vida de universitarios mexicanos. *Nutrición Hospitalaria*, 34(2), 439–443. <https://doi.org/10.20960/NH.172>
- González, L. (1999). Modelos de dirección de recursos humanos. *Modelos de Dirección de Recursos Humanos Papeles Del Pícológo*, 1(72), 25–34.
- Harper, y Lynch. (1992). *Análisis y descripción de puestos. Evaluación del rendimiento en Manuales de Recursos Humanos*. España: Editorial Gaceta de los Negocios.
- Herzberg, B., Mausner, R. O., Capwell, P., & Capwell, D. F. (1959). In *Psychological Services of Pittsburgh*. Ohio: Free Press.
- Iturralde, K., Paltan, J., Ollague, J., y Pacheco, A. (2020). La Gestión del Talento Humano como factor determinante del éxito competitivo de las medianas empresas Machaleñas. *593 Digital Publisher CEIT*, 5(6–1), 342–359. <https://doi.org/10.33386/593dp.2020.6-1.433>
- Ivancevich, J. (1992). *Human Resource Management: Foundations of Personnel*. Boston: Editoria Richard D Irwin Inc..
- Madero, S., y Rodríguez, D. (2018). Relación entre las teorías X y Y de McGregor, las formas de retribuir y la satisfacción de las personas en su trabajo. *Journal of Management*, 13(1), 95–107. <https://doi.org/10.29059/cienciauat.V13I1.1014>
- Majad, M. (2016). Gestión del talento humano en organizaciones educativas. *Revista de Investigación*, 40(88), 148–165.
- Malvezzi, S. (2014). *Psicología de las organizaciones y del trabajo*. Colombia: Editorial Bonaventuriana.

- Maslow, A. (1965). *Eupsychian Management. A Journal*. Boston: Editorial Richard D. Irwin Inc..
- Mayo, E. (1939). *Management and the Worker*. New York: Routledge encyclopedia of philosophy.
- McGregor, D. (1994). *El lado humano de las organizaciones* México: Editorial McGraw Hill.
- Mejía, M., y Marulanda, M. (2011). *Modelo de gestión del talento humano y planes de acción y cumplimiento para la habilitación y certificación en buenas prácticas clínicas para psynapsis salud mental S.A.* (Maestría en Administración del Desarrollo Humano y Organizacional). Universidad Tecnológica de Pereira, Pereira.
- Mendoza, A. (2021). *Capital Psicológico y Estrés Laboral, un Modelo Predictivo de la Calidad de Vida Relacionada con la Salud en Ejecutivos Mexicanos*. (Doctor en Filosofía con Orientación en Psicología). Universidad Autónoma de Nuevo León. Monterrey
- Miles, R., & Snow, C. (1986). *Organizations: New Concepts for New Forms*. *California Management Review*, 28(3), 62–73. <https://doi.org/10.2307/41165198>
- Milkovich, G. & Boudreau, J. (1994). *Human resource management*. Delaware: Addison-Wesley Iberoamerican.
- Moreno, G., y Gomez, L. (2020). La Gestión del Talento Humano en las Organizaciones Educativas. *Universia Business Review*. <https://underpost.net/ir/pdf/industria4/cuarta-revolucion-industrial-llega-el-futuro.pdf>
- Moreno, L. (2019). Propuesta de implementación de indicadores de gestión para el área de gestión humana de la Empresa *Sophos Solutions S.A.S*. *Journal of Chemical Information and Modeling*, 53(9), 1689–1699.
- Moreno, Y. (2014). Modelo de gestión deportiva para el municipio de Quibdó. *Suma de Negocios*, 5(12), 148–157. [https://doi.org/10.1016/s2215-910x\(14\)70037-0](https://doi.org/10.1016/s2215-910x(14)70037-0)
- OIT. (2021). *Panorama Laboral 2021 América Latina y el Caribe*. ilo.org/americas
- Oxford Economics. (2021). *Cómo la nueva geografía del talento cambiará las estrategias de recursos humanos*. *Talento Global 2021*. <https://doi.org/10.1787/6864f0cb-es>
- Parra, C., y Toro, I. (2014). Revisión del concepto de desarrollo estratégico del recurso humano desde el análisis de la literatura. *Suma de Negocios*, 5(11), 108–116. [https://doi.org/10.1016/s2215-910x\(14\)70025-4](https://doi.org/10.1016/s2215-910x(14)70025-4)
- Perea, J. (2006). Gestión de Recursos Humanos: enfoque sistémico en una perspectiva global. *Revista de Investigación en Psicología*, 9(1), 109–122. <https://doi.org/10.15381/rinvp.v9i1.4032>
- Pérez, J., Bravo, R., y Llacer, P. (2020). *Barómetro DCH La Gestión del Talento*. Informe Organización Internacional de Directivos de Capital Humano, Barcelona: Planeta, Formación y Universidades.
- Quintero, L., y Vargas, A. (2011). *Modelos de Gestión Humana y Psicología Organizacional, un Acercamiento a Partir de la Praxis*. (Doctor en Psicología USP-SP). Universidad del Valle, Santiago de Cali.
- Ramírez, R., Espindola, C., Ruíz, G., y Hugueth, A. (2019). Gestión del Talento Humano: Análisis desde el Enfoque Estratégico. *Información Tecnológica*, 30(6), 167–176. <https://doi.org/10.4067/S0718-07642019000600167>
- Sáenz, D. (2019). *El modelo de gestión de talento humano, sus características y cualidades*. Recursos Humanos, El Portal Del Capital Humano, Guía Empresas Recursos Humanos Perú.



- <https://www.infocapitalhumano.pe/columnistas/rh-tendencias/el-modelo-de-gestion-de-talento-humano-sus-caracteristicas-y-cualidades/>
- Salas, F. (2020). Gestión del Conocimiento a través del modelo de Socialización, Exteriorización, Combinación e Interiorización (SECI): En las bibliotecas de la Universidad Nacional Abierta Centro Local Falcón. *Pensamiento Académico de la Universidad UNIACC*, 3(1), 41–60. <https://doi.org/10.33264/rpa.202001-04>
- Salessi, S., y Omar, A. (2017). Capital psicológico y regulación emocional en el trabajo: El rol mediador de la satisfacción laboral. *Estudios de Psicología*, 22(1), 89–98. <https://doi.org/10.22491/1678-4669.20170010>
- Sánchez, A., y García, S. (2022). Modelos de gestión en organizaciones para la transformación sociocultural. *Revista Internacional de Cultura Visual*, 9(2), 223–244. <https://doi.org/10.37467/gkarevvisual.v9.2806>
- Sánchez, C., y Barreto, D. (2015). *Gestión de Recursos Humanos: Subsistema de Control de Recursos Humanos*. Delaware; Addison-Wesley Iberoamericana;
- Silva, L., Herrera, K., Alba, M., & Rodríguez, Á. (2020). Modelo para la administración del talento humano con enfoque en el buen vivir en los gobiernos autónomos descentralizados municipales de Ecuador. *Espacios*, 41(24), 139-153.
- Souto, J. (2015). Gestión de una Cultura de Innovación Basada en las Personas. *J. Technol. Manag. Innov.*, 10(3), 60–65.
- Vera, A. y Blanco, A. (2019). Modelo para la gestión del talento humano en las pymes del sector servicios de Barranquilla, Colombia. *Innovar*, 29(74), 25–44. <https://doi.org/10.15446/INNOVAR.V29N74.82059>
- Villagrán, J., Liut, E., y Benavides, F. (2020). Incidencia del sistema de compensación en el desempeño laboral de los colaboradores de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones. *Dominio de La Ciencia*, 6(5), 740–762.
- Werther, W., & Davis, K. (1996). *Administración de Personal y Recursos humanos*. México: editorial. McGraw-Hill/Interamericana de México, S.A.