

**Gestión de la Atracción y Retención del Talento Humano en
el Siglo XXI: una Revisión Bibliográfica Sistemática de la
Literatura Latinoamericana**

**Managing the Attraction and Retention of Human Talent in
the 21st Century: a Systematic Literature Review of the Latin
American literature**

Luis Fernando Taruchaín-Pozo¹
Universidad Tecnológica Indoamérica - Ecuador
fernandotaruchain@uti.edu.ec

Renato Esteban Revelo-Oña²
Universidad Central del Ecuador
rrevelo@uce.edu.ec

doi.org/10.33386/593dp.2023.3-1.1920

V8-N3-1 (jun) 2023, pp. 749-756 | Recibido: 20 de abril de 2023 - Aceptado: 18 de mayo de 2023 (2 ronda rev.)
Edición Especial

1 Psicólogo Industrial y Magister en Gestión del Talento Humano. Docente-Investigador de la Facultad de Ciencias Humanas y de la Salud de la Universidad Tecnológica Indoamérica.

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1315-5955>

2 Docente de la Universidad Central del Ecuador

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1463-0957>

Cómo citar este artículo en norma APA:

Taruchaín-Pozo, L., & Revelo-Oña, R., (2023). Gestión de la Atracción y Retención del Talento Humano en el Siglo XXI: una Revisión Bibliográfica Sistemática de la Literatura Latinoamericana. 593 Digital Publisher CEIT, 8(3-1), pp.749-756, <https://doi.org/10.33386/593dp.2023.3-1.1920>

Descargar para Mendeley y Zotero

RESUMEN

La inserción laboral representa un tema relevante para las organizaciones, ya que el interés por el capital humano se ha intensificado con el propósito de incorporar colaboradores idóneos, expertos en sus funciones y comprometidos. El objetivo general del estudio es analizar bibliográficamente la literatura concerniente a las gestiones contemporáneas dentro del proceso de atracción y retención de personal, por otro lado, los objetivos específicos se refieren a la descripción de las tendencias, beneficios y retos de dicha práctica laboral. Como metodología, se consideró un estudio de tipo bibliográfico, el cual se basó en una Revisión Bibliográfica Sistemática, tomando 43 investigaciones de primer orden. Como resultados, se obtuvo que dentro de las tendencias más efectivas se encuentran, el impulsar una marca empleadora sólida, efectuar procesos de selección ágiles, fortalecer las políticas de compensación y beneficios atractivos, impulsar una cultura organizacional positiva y un clima laboral favorable. Además, destaca la importancia de la diversidad e inclusión social. Finalmente, se concluyó que dicho proceso técnico de trabajo es clave para el éxito de las organizaciones y que la implementación de estrategias efectivas podría mejorar la incorporación laboral, sin embargo, los retos pueden obstaculizarlo, como es el caso de falta de apoyo gerencial o saturación del mercado de Talento Humano.

Palabras clave: contratación, empleo, inserción laboral, selección de personal, trabajadores

ABSTRACT

Labor insertion represents a relevant issue for organizations, since interest in human capital has intensified with the purpose of incorporating qualified employees, experts in their functions and committed. The general objective of the study is to bibliographically analyze the literature concerning contemporary management within the process of attraction and retention of personnel, on the other hand, the specific objectives refer to the description of the trends, benefits, and challenges of said work practice. As a methodology, a bibliographic study was considered, which was based on a Systematic Bibliographic Review, taking 43 first-order investigations. As a result, it was obtained that among the most effective trends are promoting a solid employer brand, carrying out agile selection processes, strengthening compensation policies and attractive benefits, promoting a positive organizational culture and a favorable work environment. In addition, it highlights the importance of diversity and social inclusion. Finally, it was concluded that said technical work process is key to the success of organizations and that the implementation of effective strategies could improve labor incorporation, however, challenges can hinder it, such as lack of managerial support or saturation. of the Human Talent market.

Key words: recruitment, employment, job placement, personnel selection, workers

Introducción

En referencia a las exigencias laborales dentro de un mundo globalizado, en la cual se enfatiza el anhelo de las organizaciones por contar con el personal altamente competitivo y a la vez comprometido, esto representa un requerimiento para el incremento de la productividad y mejoramiento de las gestiones institucionales, es así como la captación y conservación de personal toma un papel relevante en las prácticas de gestión humana (Pérez Cruz & Pinto Pérez, 2020).

Como problemática de contexto la Organización Internacional del Trabajo (OIT, 2021) en su informe anual de empleo, estimó que 205 millones de personas a nivel mundial perdieron su trabajo debido a la pandemia de COVID-19. De igual manera, la Comisión Europea (2021) manifestó que la tasa de empleo en la Unión Europea (UE) había disminuido del 72,7% en 2019 al 71,2% en 2020 debido a dicha pandemia sanitaria. Por otro lado, la OIT, mencionó que la tasa de desempleo en el Ecuador aumentó del 3,7% en 2019 al 5,9% en 2020, es decir que la contratación y selección de personal también se vieron afectadas por las restricciones de movilidad y la incertidumbre económica.

Dentro de las unidades de Gestión de Talento Humano se desarrolla procedimientos de captación de personal, mismos definidos como procesos de atracción, que se orientan a la identificación y selección de candidatos potenciales para un cargo específico, tomando en consideración no solamente las exigencias organizacionales relacionadas a las funciones y responsabilidades que se debería ejecutar, sino también, las aspiraciones personales de los individuos, como flexibilidad de horarios, planes carrera, respeto, valoración e innovación entre otros (Ames-Guerrero, 2022).

Es así como, en diferentes países latinoamericanos, se identificaron algunos factores que propiciarían a la atracción de nuevo personal, según Ramírez et ál. (2021) alude que un tipo de cultura organizacional flexible, un salario competitivo y la garantía de una

estabilidad laboral son los principales factores que influyen en la atracción de los talentos hacia las organizaciones. Así también, Guerrero (2022) de igual manera expone que un clima organizacional adecuado, un tipo de liderazgo participativo y transformacional y el bienestar dentro de la calidad de vida laboral influyen positivamente en la atracción de nuevo capital humano.

En tanto que, la conformación de una plantilla laboral idónea no solamente radica en incorporar nuevos talentos, sino también conservar a los colaboradores con amplia trayectoria y expertis. Por ello, la retención de personal refiere al conjunto de estrategias y prácticas que una organización implementa para mantener a su talento humano valioso y calificado dentro de la empresa, asegurando la continuidad y el éxito de la organización, ya que permite mantener la experiencia, el conocimiento y las habilidades de los empleados más valiosos en la empresa, y reducir los costos asociados con la rotación de personal (Vásquez & Ulate, 2021).

En un estudio efectuado en Perú, Ríos-Díaz & Loli-Pineda, (2019) enfatizan que la percepción de justicia y el compromiso organizacional son los factores relevantes que influyen en la retención de los empleados en una institución. De igual manera en el estudio de Torres-Flórez et ál. (2020) expone que la formación y el desarrollo personal, fortalece el sentimiento de pertenencia de los colaboradores, por el hecho de la inversión por parte de la organización en el perfeccionamiento del perfil profesional de los sujetos. Es por ello por lo que dentro de la gestión de las gerencias, direcciones y áreas de Gestión Humana tienen como retos la optimización de los procesos de incorporación laboral, mismos que se ajustan a tendencias contemporáneas dentro del mercado laboral.

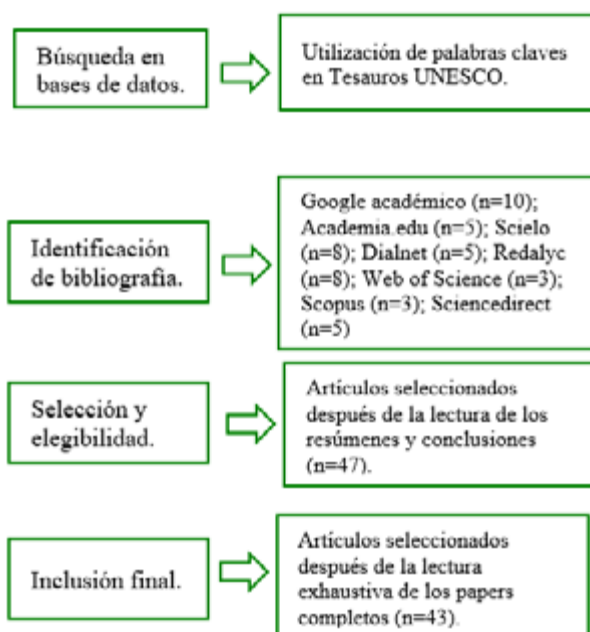
De esta manera, los objetivos de investigación fueron analizar bibliográficamente la literatura referente a la atracción y retención de personal, como objetivos específicos se consideraron 1) Describir las tendencias para la atracción y retención del personal; 2)

Describir los beneficios y 3) Describir los retos contemporáneos.

Método

La investigación fue desarrollada en base a una Revisión Bibliográfica Sistemática (RBS), misma que permite identificar y evidenciar contenido teórico-práctico de una temática en específico, considerando una búsqueda estandarizada de información bibliográfica (Hernández-Sampieri et ál., 2014); iniciando con el establecimiento de palabras claves; la gestión de buscadores académicos, como Google académico, Academia.edu, además, se indagó las bases de datos bibliográficos como Scielo, Dialnet, Latindex, Web of Science, Sciencedirect, Scopus, Redalyc, entre otros. Posteriormente, se establecieron criterios de inclusión, en los cuales estuvieron; 1) Artículos publicados desde 2018; 2) Publicados en América Latina y 3) Relacionados con el tema de investigación. Finalmente, se obtuvo un total de 43 artículos científicos, cuyo proceso de análisis es descrito en la Figura 1.

Figura 1
 Diagrama de flujo de las etapas de la RBS desarrollada en la investigación



Resultados

En relación con el primer objetivo específico se ha obtenido que, dentro de las tendencias para la atracción y retención de personal, se considera la promoción de la marca institucional (employer branding), donde se enfatiza aspectos como la infraestructura, credibilidad institucional y solidez empresarial. Así también, Rodríguez & Gutiérrez (2020) enfatiza como otro punto, la estabilidad de trabajo, variables articuladas a un clima laboral adecuado, un tipo de cultura organizacional basada en principios participativos y con una visión humanista. Concerniente a la retención del personal, Gallegos et ál. (2018) expone el establecimiento de un sistema de recompensa competitiva, es decir una retribución económica que permita satisfacer las diferentes necesidades personales, no obstante un tipo de compensación complementaria representaría un reconocimiento de carácter emocional orientado a garantizar un bienestar laboral en los colaboradores; la elaboración de planes carrera; la incorporación de programas de formación continua que promueva el enriquecimiento de competencias dentro del perfil profesional (Ames-Guerrero, 2022).

Referente al segundo objetivo investigativo, se ha identificado, que el nuevo capital humano incorporado en una empresa enriquecería de nuevas competencias laborales, es decir conocimientos actualizados, perfeccionamiento de habilidades y modificación de componentes conductuales (Ríos-Díaz & Loli-Pineda, 2019). En acuerdo con Guerrero (2022) quien afirma que el contar con nueva colaboración humana dentro de las entidades, favorecería notablemente el cumplimiento de las metas empresariales, sin embargo, el aprovechamiento de la experiencia de los colaboradores fijos resultaría satisfactorio, ya que cuentan con un dominio pragmático de las funciones y responsabilidades de los cargos designados. Así mismo, se identificó más beneficios, dichos puntualizados a continuación:

Tabla 1
Tendencias actuales para la atracción y retención del Talento Humano.

Autor/es	Tendencias Descritas
Adalid (2020) Ames-Guerrero (2022) Gallegos, Bedón, & Ocampo (2018) Escribano Hervis (2018)	Técnicas de employer branding, inbound recruiting y headhunting Diseño de una propuesta de valor institucional. Establecimiento de redes estratégica de trabajo. Estrategias orientadas al candidato mediante el enamoramiento de la oferta laboral. Generación de un sentimiento aspiracional por insertarse laboralmente a la organización.
Ríos-Díaz & Loli-Pineda (2019) Merino & Esli (2021) Villegas et ál. (2022)	Diseño de planes carrera. Movilidad laboral para el enriquecimiento de cargos. Procedimientos de ascensos y promociones. Diversificación de funciones. Desarrollo de la polifuncionalidad laboral.
Rodríguez-Garcés & Muñoz-Soto (2018) Adalid (2020) Guerrero (2022)	Incorporación de sistemas de retribución complementarios. Flexibilidad de horarios, referente a jornadas de trabajo. Beneficios extra empresariales. Reconocimientos emocionales Fortalecimiento de una retribución competitiva.
Rodríguez & Gutiérrez (2020) Torres-Flórez et ál. (2020) Chiriboga-Mendoza, Delgado-Mendoza, & Zambrano-Pilay (2023)	Gestión motivacional Gestión de actividades extralaborales. Incorporación de espacios sociales o lúdicos Desarrollo de programas de formación continua. Incorporación de retos al personal para su optimización laboral.

Finalmente, en relación con el tercer objetivo específico, el cual tiene que ver con los retos dentro del proceso en cuestión, se obtuvo que, la falta de apoyo por parte de los niveles jerárquicos superiores representa una situación obstaculizante para la atracción y retención de personal. Por otro lado, según Merino & Esli, (2021) expone que la inestabilidad económica a nivel país, repercutiría de forma significativa para la oferta de nuevas plazas de trabajo, generando desvinculaciones laborales, generación de subempleo o incremento de niveles de desempleo. Así también, Vesga-Rodríguez et ál., (2020) hace hincapié en el tipo de cultura organizacional inflexible de algunas empresas generando un desequilibrio entre la vida personal, social y laboral de los colaboradores.

Tabla 2
Beneficios del proceso de atracción y retención del Talento Humano

Autor/es	Beneficios descritos
Rodríguez-Garcés & Muñoz-Soto (2018). Pérez-Curiel & Limón-Naharro (2019) Machado (2022)	Incorporación de nuevos talentos y enriquecimiento de las competencias laborales.
Araujo et ál (2021) Cuya-Gonzales (2021) Ricaldi, Niño & Leclere (2021) Flores & Ruiz (2022)	Incremento de la productividad, optimización de rendimiento laboral y aumento de la rentabilidad y competitividad organizacional.
Adalid (2020) Torres-Flórez et ál. (2020) Hidalgo et ál. (2021) Araujo-Rosero et ál. (2021) Ricaldi, Niño & Leclere (2021) Soria-Barreto & Contreras (2021) Fernández et ál (2022)	Fidelización y compromiso laboral Fortalecimiento laboral basada en la experiencia de trabajo. Desarrollo de planes basados en el mentoring. Disminución de índices de rotación de personal o fuga de talentos.
Ocampo-Gómez et ál (2020) Hidalgo et ál. (2021) Merino & Esli (2021) Lascurain (2022) Villegas et ál. (2022)	Polifuncionalidad y diversificación de funciones en base a nuevas expectativas y retos de trabajo. Establecimiento de nuevas metas laborales.

Con respecto a factores que anularían la retención del personal, puede radicar en una gestión de trabajo injusto e inequitativo, generando frustración e incomodidad laboral. De igual manera, un sistema de retribución económica deficiente perjudica en la generación de la fidelización por parte del conglomerado laboral. Además, la carencia de iniciativa y creatividad con respecto a la gestión humana provocaría una resistencia en cuanto al cambio e innovación de trabajo.

Tabla 3
Retos del proceso de atracción y retención del Talento Humano

Autor/es	Retos descritos
Flores & Ruiz (2022) Machado (2022) Tinoco et ál. (2022)	Carencia de apoyo y aprobación gerencial.
Niembro et ál. (2019) Rodas-Tobar et ál. (2022)	Inestabilidad económica a nivel país.
Miranda & Alfredo (2021) Álava et ál (2022) Villegas et ál. (2022)	Carencia de fuentes de empleo.
López-Rodríguez & Neme-Chaves (2021) Ramírez et ál. (2021)	Alta demanda laboral por parte del mercado de Talento Humano.
Santiago-Torner & Rojas-Espinosa (2021) Fernández et ál (2022)	Cultura organizacional inflexible
Pérez-Cruz & Pinto-Pérez (2020) Parrales-Reyes et ál (2022)	Sistemas retributivos poco competitivos
Adalid (2020) Segue et ál. (2020) Salvador-Moreno et ál (2021)	Modelos obsoletos de gestión de captación y retención de personal
Araujo-Rosero et ál. (2021) Paz-Maldonado & Silva-Peña (2021) Galdames et ál. (2022)	Altos índices de subempleo y desempleo

Conclusión

Una vez culminada la revisión bibliográfica de la literatura, es factible concluir con la relevancia de efectuar procesos eficaces de inserción laboral, donde la captación de nuevos talentos, altamente competitivos es saludable para las organizaciones, que buscan el posicionamiento y rentabilidad dentro del mercado. Adicionalmente el requerimiento en la actualización de modelos para la adaptación a una cultura organizacional flexible y ágil para enfrentar las exigencias del mercado laboral globalizado, el tomar en cuenta prácticas como el employer branding, inbound recruiting y headhunting enriquecerían la mayor afluencia de postulantes para su incorporación laboral, contando con competencias actuales y de igual manera retener a los trabajadores. Así mismo, dentro de los beneficios se podría considerar la mitigación de la fuga de talentos y como retos que se enfrentaría la presente práctica laboral, mencionaría contar con la diversificación de alternativas viables para la captación de personal, quienes desarrollen un sentimiento de compromiso organizacional.

Referencias Bibliográficas

- Ames-Guerrero, R. (2022). Factores de atracción y retención del talento humano y su influencia en el compromiso organizacional. *Económicas CUC*, 43(1). <https://doi.org/10.17981/econuc.43.1.2022.Org.1>
- Ang, M., & Medina, N. (2020). La gestión del conocimiento y la rotación de personal. *Visiones*, 3, 61-71. https://editorial.ucentral.edu.co/ojs_uc/index.php/visiones/article/view/3073
- Araujo, A., Panduro, J., Pezo, M., & Chang, L. (2021). Endomarketing: Estrategia para la reducción de la rotación de personal millennial en organizaciones mexicanas. *Revista de ciencias sociales*, 27(4), 267-282. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8145521>
- Comisión Europea. (2021). Joint Employment Report 2021: Employment and Social Developments in Europe. <https://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=738&langId=en&pubId=8471&type=2&furtherPubs=yes>
- Escribano Hervis, E. (2018). The Performance of Teachers as a Factor Associated with Educational Quality in Latin America. *Revista Educación*, 42(2), 717-739. https://www.scielo.sa.cr/scielo.php?pid=S2215-26442018000200035&script=sci_arttext&tlng=en
- Gallegos, M., Bedón, L., & Ocampo, D. (2018). Factores de retención de talento humano en empresas públicas del Ecuador. *Revista de Ciencias Administrativas y Financieras*, 7(1), 105-118. <https://www.redalyc.org/journal/290/29058775014/29058775014.pdf>
- Guerrero, R. (2022). Factores de atracción y retención del talento humano y su influencia en el compromiso organizacional. *ECONÓMICAS CUC*, 43(1), 139-152. <https://revistascientificas.cuc.edu.co/economicascuc/article/view/3224/3675>

- Hernández-Sampieri, R., Collado-Fernández, C., & Lucio-Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación*. México, D. F.: McGraw-Hill Interamericana.
- Merino, J., & Esli, W. (2021). Emprendimiento como alternativa de inclusión laboral en personas con discapacidad en Latinoamérica: Una revisión sistemática entre los años 2010-2020. *INNOVA Research Journal*, 6(3), 2. <https://doi.org/10.1590/S0104-12902020190724>
- Miranda, A., & Alfredo, M. (2021). El impacto de la pandemia Covid-19 en la inserción laboral de las juventudes en Argentina: intersecciones entre clases y géneros. *Ultima década*, 29(57), 125-158. <https://www.scielo.cl/pdf/udecada/v29n57/0718-2236-udecada-29-57-125.pdf>
- Niembro, A., Guevara, T., & Cavanagh, E. (2019). Segregación residencial socioeconómica e inserción laboral: el caso de San Carlos de Bariloche, Argentina. *Revista invi*, 34(97), 129-154. <https://www.scielo.cl/pdf/invi/v34n97/0718-8358-invi-34-97-129.pdf>
- Organización Internacional del Trabajo. (2021). Informe de la OIT: COVID-19 y el mercado de trabajo en Ecuador. https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/--americas/---ro-lima/documents/publication/wcms_792171.pdf
- Pérez Cruz, O. A., & Pinto Pérez, R. (2020). Determinantes de la inserción laboral en egresados universitarios en México. *RIDE. Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*, 11(21). <https://www.scielo.org.mx/pdf/ride/v11n21/2007-7467-ride-11-21-e027.pdf>
- Ramírez, E., Tocto, M., & Pineda, I. (2021). Diagnóstico del reclutamiento y selección del personal de la bananera San Francisco del Cantón Pasaje. *593 Digital Publisher CEIT*, 6(5), 226-240. <https://doi.org/10.33386/593dp.2021.5.688>
- Ríos-Díaz, J., & Loli-Pineda, A. (2019). Justicia Organizacional y Compromiso Organizacional en trabajadores del sector minero en Perú. *Revista de Investigación en Psicología*, 22(1), 127-138. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/8162697.pdf>
- Rodríguez, J., & Gutiérrez, J. (2020). Evolución del proceso de reclutamiento de personal en las empresas latinoamericanas. *Alpha Centauri*, 1, 26-43. <https://doi.org/10.47422/ac.v1i3.17>
- Rodríguez Garcés, C. R., & Muñoz Soto, J. A. (2018). Capital humano y factores culturales: determinantes de la inserción laboral femenina en Chile. *Perfiles latinoamericanos*, 26(52), 0-0. <https://www.scielo.org.mx/pdf/perlat/v26n52/0188-7653-perlat-26-52-00006.pdf>
- Segue, I., Martínez, D., Henríquez, K., & Henríquez, N. (2020). Aproximación a la retención de talento: enfoque employer branding en las universidades. *Utopía y praxis latinoamericana: revista internacional de filosofía iberoamericana y teoría social*, (13), 12-20. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7803643>
- Solé-Moro, M. L., Sánchez-Torres, J. A., & Argila-Irurita, A. (2018). Los egresados universitarios y la inserción laboral: un acercamiento al panorama latinoamericano y español. *Revista CEA*, 4(8), 67-74. <https://www.redalyc.org/journal/6381/638169085005/638169085005.pdf>
- Torres-Flórez, D., Velásquez-Díaz, J. S., & Hernández-González, J. W. (2020). Importancia del reclutamiento y la selección del personal en el sector hotelero: Caso Villavicencio-Colombia. *Desarrollo Gerencial*, 12(1), 1-23. <https://doi.org/10.17081/dege.12.1.3619>
- Vásquez, K. L. V., & Ulate, B. M. (2021). Sistematización de la metodología disruptiva implementada en el curso de Reclutamiento y Selección de personal

de la Carrera de Administración y
Gestión de Recursos Humanos en la
Universidad Técnica Nacional Costa
Rica. *Estudios*, (43), 525-544. [https://
revistas.ucr.ac.cr/index.php/estudios/
article/view/49346](https://revistas.ucr.ac.cr/index.php/estudios/article/view/49346)