

# TENDENCIAS EN LA ATRACCIÓN Y RETENCIÓN DEL TALENTO HUMANO DENTRO DE LAS ORGANIZACIONES: UNA APROXIMACIÓN BIBLIOGRÁFICA

*Trends in the Process of Attracting and Retaining Human Talent in  
enterprises: A Bibliographic Approach*

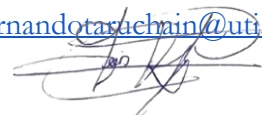
Autor: Diego Gerardo Naranjo-  
Castillo

[diegonaranjo@indoamerica.edu.ec](mailto:diegonaranjo@indoamerica.edu.ec)



Tutor: Luis Fernando Taruchaín-  
Pozo

[fernandotasachain@uti.edu.ec](mailto:fernandotasachain@uti.edu.ec)



Evalúador: Paul Bladimir Acosta-  
Pérez

[paulacosta@uti.edu.ec](mailto:paulacosta@uti.edu.ec)



Evalúador: Ana Carolina Márquez-  
Altamirano

[anamarquez@indoamerica.edu.ec](mailto:anamarquez@indoamerica.edu.ec)



Evalúador: Gabriela Lorena Abril-  
Lucero

[gabril2@indoamerica.edu.ec](mailto:gabril2@indoamerica.edu.ec)



Trabajo de Titulación para la  
obtención del título de  
Psicólogo General de la  
Universidad Tecnológica  
Indoamérica.

Modalidad:

Investigación Bibliográfica.

Ambato, Ecuador.

Mayo de 2021.

## RESUMEN

La investigación abordó la Atracción y Retención del capital humano, es decir, las prácticas de gestión dirigidas a captar y mantener fidelizados a individuos competentes; por ello, se planteó el objetivo general de analizar bibliográficamente la literatura de dicha temática; y de forma específica describir las estrategias, beneficios y limitaciones de estos procesos. Se aplicó una metodología bibliográfica, no experimental y descriptiva; que consiste en el análisis y síntesis de hallazgos relevantes de fuentes científicas, identificadas mediante una RBS. Como resultados, primaron las estrategias de Compensaciones Variables; el principal beneficio fue la reducción de movilidad de personal; y los rasgos generacionales fueron el mayor limitante en el mercado laboral. Así, se concluyó el interés de la región hacia métodos integrales, que beneficien y motiven a toda la organización a superar sus limitantes.

**Palabras Clave:** *Capital humano, Gestión de personal, Mercado de trabajo, Motivación, Movilidad Laboral.*

## ABSTRACT

The current research work analyzed the process of attracting and retaining human capital; therefore, management practices were studied in order to attract and keep company members loyal. In this context, the main objective of this work was based on analyzing bibliographic literature on the mentioned subject. Additionally, it was aimed to describe strategies, benefits and limitations of the processes. Then, the research methodology focused on bibliographic, non-experimental and descriptive traits; consequently, the analysis and synthesis of relevant findings from scientific sources were identified through the use of RBS. As a result, it was established that strategies on compensation variables played a very important role in the process of attracting and retaining the workforce as staff mobility highly reduced and generational traits were the greatest limitation in the labor market. In conclusion, it was established that comprehensive methods are important as they motivate members to overcome any limitation.

**Keywords:** *Human capital, Labour market, Labour mobility, Motivation, Personnel management.*

# Tendencias en la Atracción y Retención del Talento Humano dentro de las organizaciones: Una aproximación Bibliográfica.

## 1. INTRODUCCIÓN.

La presente investigación aborda el campo temático de la Atracción y Retención del Talento; el cual es considerado como un tópico de gran interés en la Gestión del Capital Humano contemporánea, cuya visión actual impulsa a las organizaciones a inclinar sus esfuerzos al bienestar y desarrollo de su nómina de colaboradores; implementando métodos globalizados y de carácter integrativo, que permitan principalmente enfocar el uso de los recursos hacia su personal, dando como resultado el impulso de modelos que cubran la captación, conservación, crecimiento profesional y fidelización de quienes conforman dichas instituciones (Figueroa, 2014).

En primer lugar, es necesario conceptualizar el término de Atracción del Talento Humano, y para ello Barbosa y Rúbica (2014) lo definen como la capacidad que posee una organización para el desarrollo de actividades o estrategias con la finalidad de capturar el interés de profesionales, cuyas habilidades y competencias los distinguen de manera satisfactoria dentro de su puesto o cargo a desempeñar. Esta capacidad de atracción, para Valdebenito (2016) depende principalmente de la imagen que presente la empresa hacia sus potenciales miembros; socializando públicamente su información sobre prestaciones, calidad de vida laboral, oportunidades y demás características que hacen atractivo a dicho lugar de trabajo, para así captar la atención de aquellos cuyo valor agregado puede beneficiar a la institución.

En cambio, la Retención del Talento es comprendida como el conjunto de políticas y acciones que motivan a un individuo a

permanecer durante periodos prolongados dentro de una empresa en particular; dando como resultado la necesidad de inserción de técnicas donde prime la motivación, la oferta de oportunidades y el desarrollo continuo de los trabajadores; pues la rotación de personal y la migración de talentos se dan generalmente por la carencia de las condiciones enunciadas (Miranda, 2016).

El estudio a realizarse se origina del análisis de la realidad actual de las empresas, donde la innovación y el aumento de la competitividad han marcado el camino a seguir para las organizaciones que buscan un mejor posicionamiento en el mercado; denotando la necesidad de fortalecer su nómina de trabajadores, teniendo en cuenta la convergencia de nuevas generaciones, cuyos intereses y pautas de acción se ven influenciadas por los avances tecnológicos y los movimientos que promueven la responsabilidad social, dando como resultado un medio cambiante, pero con varias oportunidades para que cada empresa actualice sus estrategias y procesos, en función de nuevos objetivos y metas que hagan un uso eficiente de los recursos disponibles (Madero, 2016).

Entre las investigaciones macro de carácter socio-laboral dentro de Latinoamérica, se han detectado patrones de interés, como los propuestos en la investigación de Espejo (2017) donde muestra un porcentaje creciente en lo que respecta a la inserción de jóvenes con edades comprendidas entre los 15 y 29 años, quienes enfrentan un medio laboral con prestaciones insuficientes, crecimiento limitado y con tendencia a la rotación hacia otras organizaciones

## Tendencias en la Atracción y Retención del Talento Humano dentro de las organizaciones: Una aproximación Bibliográfica.

(generalmente fuera de las zonas rurales) debido a la insatisfacción que dichas circunstancias generan; datos que se relacionan con los recabados por Méndez (2017) que reflejan un tiempo de estadía dentro las empresas significativamente menor en comparación con países que aplican políticas que protegen y desarrollan a sus trabajadores; por esta razón el enfoque de las unidades de administración del Talento Humano debe dirigirse hacia a la atracción y retención de personal; y por ende, la investigación académica y científica necesita direccionarse hacia la descripción de dichos procesos.

Para la constatación de dichos cambios, se puede tomar a modo de ejemplo la realidad del medio laboral de Ecuador, donde Vallejo y Portalanza (2017) en su investigación en Gestión Humana en docentes, explican la importancia de la intervención e investigación en procesos relacionados al Talento Humano; pues dentro de los resultados descritos, se muestra un uso casi exclusivo de modelos propuestos por entidades estatales como pautas a seguir para la captación, selección y desarrollo integral de sus trabajadores; resultando así, en un medio que necesita de innovación y actualización científica para atender a postulantes que buscan compensaciones atractivas, estabilidad y capacitaciones periódicas.

Dichos postulados a su vez, contrastan con los hechos actuales de países cercanos como es el caso de Perú, donde se aprecia lo propuesto por Huichol *et ál.* (2017) que pese a direccionar su estudio a profesionales del área de salud, obtiene resultados similares a los expuestos anteriormente; pues concluye

que las instituciones de este sector aún mantienen estrategias de captación y retención generalizadas, pero con una notable intención de responder a las necesidades de sus trabajadores quienes buscan fundamentalmente beneficios de compensación esenciales, es decir, contar con un modelo de remuneraciones justas y espacios de trabajo adecuados; pero acompañados de posibilidades de progreso y capacitación constante que fortalezca su perfil profesional.

Cabe mencionar que dentro de una perspectiva amplia del panorama organizacional Latinoamericano, la realidad de los casos presentados anteriormente se replica hasta cierto punto; ya que los procesos para atraer y retener al talento se han visto sesgados por una visión que contempla únicamente los beneficios monetarios ligados al puesto de trabajo, tornándolo como principal incentivo para la toma de decisiones de movilidad laboral; generando un problema a largo plazo, pues dichos beneficios no son suficientes para una correcta gestión de los colaboradores; debido a que a futuro se evidenciará la necesidad de incluir reformas al ambiente de trabajo, aumentar los niveles de formación y competitividad u otros incentivos y modelos estratégicos; que de no ser aplicados influirá en la decisión de desvinculación de la empresa en cuestión (Madero, 2016).

En función a lo planteado, la importancia de la presente investigación se fundamenta en la premisa de que las organizaciones de mayor éxito son aquellas que dan prioridad a la captación y fidelización de los profesionales mejor calificados; pero pese a esta clara correlación, Vallejo y Portalanza

## Tendencias en la Atracción y Retención del Talento Humano dentro de las organizaciones: Una aproximación Bibliográfica.

(2017) muestran que la información disponible aún se encuentra dispersa, dificultando integración y socialización de la temática hacia los implicados en los procesos mencionados, por esta razón, es necesario promover el estudio y análisis de las estrategias de atracción y retención de talentos, con la intención de incrementar el interés investigativo en el área y permitir la transición de dichos conocimientos a la práctica dentro de la región.

Además, el estudio desarrollado, tiene un impacto significativo dentro del entorno organizacional debido a que ofrece información actualizada para la flexibilización de procesos y toma de decisiones en las organizaciones, pues Elstein (2013) expone que las empresas incapaces de adaptarse ante las demandas actuales del medio; están destinados a fracasar debido a su falta de acción y reacción frente a las nuevas generaciones, que perciben como principal motivación el conocimiento y la innovación.

Por otro lado, el proyecto desarrollado es relevante dentro de su medio, pues ofrece varias posturas teóricas y pautas de acción aplicables, que responden a una gestión de trabajadores de carácter integral, que acorde a Leite *et ál.* (2013) vincula a todos los subsistemas de gestión y permite alcanzar resultados a mayor escala; demostrando la factibilidad de flexibilizar las prácticas organizacionales; resultando así, en un producto final cuyos beneficiarios son tanto aquellos profesionales vinculados al área de Talento Humano, como las organizaciones cuyo objetivo es alcanzar un mejor posicionamiento en el mercado por medio

de la actualización e innovación de sus procesos de Gestión Humana.

En función a lo planteado, la presente investigación abordó el tema de la Atracción y Retención del Talento Humano dentro de las organizaciones, por medio de la revisión y análisis de fuentes bibliográficas, obteniendo como resultado información fiable sobre las tendencias y estrategias que pueden ser llevadas a la práctica, sus beneficios y posibles barreras a las que se deben enfrentar para su correcta aplicación; abriendo así, la posibilidad de futuros estudios dentro del contexto local, para la constatación de su eficacia y versatilidad.

De esta manera, se propone como objetivo general Analizar bibliográficamente la literatura referente a la Atracción y Retención del Talento Humano dentro de las organizaciones. De la misma forma se proponen como objetivos específicos 1) Describir las estrategias utilizadas en las organizaciones para la Atracción y Retención del Talento Humano; 2) Describir los beneficios de los procesos de Atracción y Retención del Talento Humano dentro de las organizaciones y 3) Describir los factores que repercuten negativamente en los procesos de Atracción y Retención del Talento Humano dentro de las organizaciones.

### 2. MÉTODO.

La presente investigación se fundamentó en el método Bibliográfico, que es definido por Esquirol *et ál.* (2017) como la orientación utilizada para alcanzar el conocimiento del estado del arte en un tema en particular, todo esto a partir de un proceso de búsqueda sistematizada de datos y publicaciones bibliográficas que serán

## Tendencias en la Atracción y Retención del Talento Humano dentro de las organizaciones: Una aproximación Bibliográfica.

sometidas a un análisis y revisión meticulosa, dando como resultado un compendio de información relevante que permite al investigador analizar datos, obtener resultados y llegar a conclusiones. Este enfoque fue utilizado como base para el proyecto desarrollado, pues la Atracción y Retención de los colaboradores es un campo temático cuyo estado del arte se caracteriza por publicaciones realizadas en contextos diversos, por lo que la revisión y análisis de fuentes bibliográficas y de sus descripciones concernientes al tema estudiado, permitió presentar una visión organizada y sistematizada de las posturas de las diferentes publicaciones científicas; de la misma forma, este método permitió la presentación de información actualizada y fiable sobre las prácticas, particularidades y factores influyentes de dicha temática, enmarcada dentro de la Gestión actual del Talento Humano.

De la misma forma tiene un diseño No Experimental, que es descrito por Rojas (2015) como aquel que consiste en desarrollar dicho proceso de modo que el investigador tenga un papel estrictamente de observador, es decir, que no manipule o intervenga ya sea de forma directa o indirecta sobre la muestra escogida para su investigación. Este principio fue aplicado en el presente proyecto, pues los datos a analizar se originaron a partir de las obras de autores o conglomerados especializados en el tema de la Atracción y Retención del Talento Humano; por lo que se procedió a describir la información referida, sin alterarla o emitir juicios fuera de lo expuesto originalmente, dando como resultado la posibilidad de representar al fenómeno estudiado en las condiciones naturales en las

que se presenta; respetando el principio de originalidad y garantizando la autonomía, uso y respeto de la autoría.

Por otro lado, la investigación se desarrolló en función del alcance Descriptivo, cuyo objetivo principal, según Rojas (2015) es el de presentar las características propias del fenómeno o temática abordada de forma específica, ordenada e independiente; mas no relacionando los hallazgos entre sí; lo cual aplicó para la investigación desarrollada, pues se detalló de manera precisa las particularidades propias de los procesos y estrategias en Atracción y Retención del Talento Humano, en función a lo presentado por diversos autores en sus publicaciones, todo direccionado a la identificación y posterior descripción de la realidad de las poblaciones abordadas, dando como resultado la información necesaria para el cumplimiento y fundamentación de los objetivos planteados con anterioridad.

Para el desarrollo del proyecto, se trabajó en función a las directrices de la Revisión Bibliográfica Sistemática (RBS), que es definida por Fortich (2013) como una herramienta aplicable dentro de los procesos de investigación científica, pues permite sintetizar, analizar, valorar y divulgar los resultados y hallazgos de varias publicaciones que abarcan un tema determinado o que responden a una misma pregunta de investigación. Además, se consideró el uso de una RBS de tipo Scoping Review, pues acorde a Escalante y Fábregues (2021) este tipo de revisión tiene como finalidad la descripción sistemática de las particularidades, conocimientos y vacíos de un campo temático determinado, lo cual

## Tendencias en la Atracción y Retención del Talento Humano dentro de las organizaciones: Una aproximación Bibliográfica.

permitió el desarrollo de la investigación y facilitó alcanzar los objetivos definidos para el presente proyecto.

De esta forma, se procedió siguiendo las etapas de la RBS propuestas por Codina (2018), iniciando con la definición y búsqueda de la población para la presente investigación, donde se trabajó con las publicaciones de artículos científicos e investigaciones obtenidas que se encuentren relacionadas al campo Organizacional de la Gestión del Talento Humano y sus procesos en lo que respecta a la Atracción y Retención de los trabajadores dentro de las diferentes organizaciones; insumos cuya extracción fue realizada de las bases de datos de los repositorios de Dialnet, EBSCOhost, Google Académico, Scielo y Scencedirect.

Dentro de los buscadores y repositorios enlistados, se procedió a la propuesta y uso de palabras clave, con la finalidad de determinar la información de mayor relevancia y correlación con la presente investigación y sus objetivos, siendo estas: 1) Atracción del Talento Humano; 2) Estrategias de Gestión Humana; 3) Gestión del Talento Humano; y 4) Retención del Personal.

De la misma forma, se definieron criterios de inclusión específicos para determinar la factibilidad del uso de los artículos encontrados durante el proceso de búsqueda general, por lo que la presente investigación hizo uso exclusivamente de artículos que cumplan con los siguientes criterios: 1) Artículos elaborados por profesionales de carreras afines a la Gestión del Talento Humano; 2) Investigaciones realizadas dentro de países Latinoamericanos; 3) Fecha de publicación

del artículo científico posterior al año 2010 y 4) Relación en cuanto al tema y objetivos planteados en la presente investigación.

Por otro lado, se propusieron criterios de exclusión para descartar el uso de determinados artículos durante el proceso de búsqueda, por lo que en la investigación desarrollada no se incluyeron aquellas publicaciones que cumplan con lo siguiente: 1) Artículos o publicaciones de fuentes no verificadas; 2) Investigaciones desarrolladas en países fuera de Latinoamérica; 3) Fecha de publicación del artículo anterior al año 2010 y 4) Investigaciones que no se relacionan con el tema y objetivos planteados.

A continuación, se procedió con la compilación de las publicaciones encontradas en cada uno de los repositorios detallados, información que se puede apreciar en el Anexo 1; dicha recopilación obtenida del proceso de búsqueda, fue sometida a una revisión que constatare la validez de los artículos científicos identificados como participantes de la presente investigación, ratificando que cada uno de ellos cumpla con los criterios mencionados con anterioridad, a la par de que se descartaron aquellos artículos duplicados, dando como resultado un compendio general de 62 referencias bibliográficas.

Finalmente, partiendo de la recopilación general de documentos, se procedió con la etapa de evaluación de la elegibilidad y factibilidad de uso de cada artículo recopilado, del cual se obtuvo como producto final, un compendio de 20 artículos científicos, elegidos en función a la relación de su contenido con el

# Tendencias en la Atracción y Retención del Talento Humano dentro de las organizaciones: Una aproximación Bibliográfica.

cumplimiento de los objetivos propuestos en el presente proyecto de grado. Cabe recalcar que estos insumos cumplen con los todos los criterios y características que fueron predefinidas para su inclusión; y cada fase de dicho procedimiento se aprecia en la Figura 1, el cual fue desarrollado durante el periodo Septiembre y Octubre del año 2020.

Figura 1  
Flujograma de extracción de información.

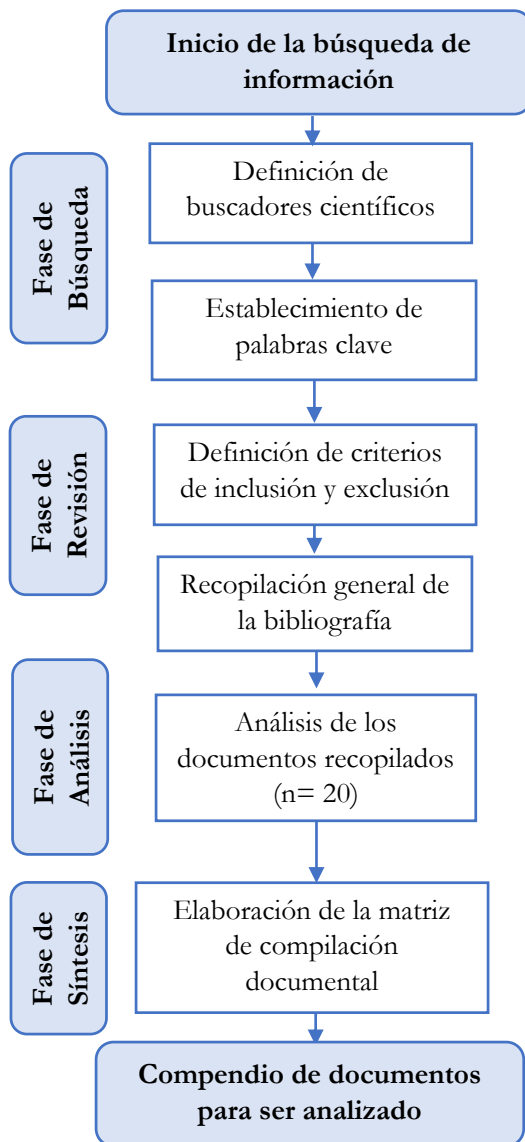


Figura 1. Descripción del proceso de identificación de artículos científicos. Elaboración propia.

## 3. RESULTADOS.

1. En respuesta al objetivo general de analizar bibliográficamente la literatura que aborda el campo temático de la Atracción y Retención del Talento Humano dentro de las organizaciones, se obtuvo como resultado 20 artículos científicos publicados en 8 países de Latinoamérica (Argentina, Brasil, Colombia, Chile, Cuba, Ecuador, México, Perú y Venezuela), con metodologías cualitativas y cuantitativas aplicadas en diversas poblaciones, recabando información de trabajadores, directivos y expertos del área del Talento Humano, así como datos y sustentos teóricos de varias fuentes bibliográficas; dichas investigaciones y sus aspectos relevantes se pueden apreciar en el Anexo 2.

De la misma forma, se logró distinguir los diversos enfoques teóricos empleados para abordar los procesos de Atracción y Retención de los colaboradores; siendo el principal la Gestión del Talento Humano (GTH), que según Vallejo y Portalanza (2017) es un enfoque cuya intención es el desarrollo de los trabajadores, mediante la creación e implementación de estrategias direccionadas a su mejora y bienestar. A su vez, también existe la presencia de enfoques actualizados de la GTH, como mencionan Leite *et ál.* (2013) donde se propone una visión integral de los subsistemas de gestión de los trabajadores, pues el medio actual demanda que se generen estrategias enfocadas a resultados globales, longitudinales y a largo plazo.

Por otro lado, casos como los presentados por Barbosa y Honorio (2014) fundamentan sus investigaciones desde las diferentes teorías motivacionales aplicadas al contexto

## Tendencias en la Atracción y Retención del Talento Humano dentro de las organizaciones: Una aproximación Bibliográfica.

organizacional, donde se aborda la Atracción y Retención del Talento en función a factores como las necesidades individuales de los colaboradores o sus características generacionales; y de cómo cada empresa es capaz de ofrecer las oportunidades, compensaciones o elementos que impulsen al individuo a tomar la decisión de ingresar y permanecer dentro de un determinado espacio de trabajo.

2. En respuesta al objetivo específico de describir las principales estrategias de Atracción y Retención de los colaboradores, descritas dentro los diversos artículos analizados, se han identificado los hallazgos más relevantes dentro de Latinoamérica, los cuales pueden verse sintetizados en la Tabla 1, presentada a continuación.

Tabla 1

*Estrategias contemporáneas de Atracción y Retención del Talento Humano en Latinoamérica*

<b>Autor/es</b>	<b>Enfoque Estratégico</b>	<b>Estrategias Descritas</b>
Huaichol <i>et ál.</i> (2012) Méndez (2017)	Políticas de Remuneración	Nuevos esquemas de remuneración equitativos. Implementación de remuneraciones acorde al esfuerzo y requerimientos del puesto.
Madero y Peña (2018) Izurieta <i>et ál</i> (2018) Elstein (2013) Ermólieva (2017) Figueroa (2014) Leite (2013) Paschoal <i>et ál.</i> (2014)	Compensaciones Variables	Integración de remuneraciones monetarias y no monetarias. Propuestas de planes Capacitación y Desarrollo Profesional. Uso del Salario Emocional y esquemas de reconocimiento. Modelo de Recompensa Total
Barbosa y Honorio (2014) Laínez (2016) Patlán y Martínez (2016) Valdebenito (2016) Vallejo y Portalanza (2017) Tomasini y Austria (2018) Torrech y Ramírez (2018)	Employer Branding	Conformación de una “marca organizacional”. Generación de una propuesta de valor de la empresa atractiva y confiable. Contar con un programa de referidos Socialización de los valores y características internas de la empresa.
Di Trolío (2019) Miranda (2016)	Manejo Motivacional	Motivación en base a las compensaciones y a la creación de un clima organizacional adecuado con liderazgo. Manejo motivacional en función a la Recompensa Total
Barbosa y Honorio (2014) Maldonado y Osio (2018)	Adaptación Persona Trabajo	Innovación en procesos de Gestión del Talento Humano. Movilidad laboral, desafíos y posibilidades de crecimiento.

Fuente: Elaboración propia



En primer lugar, se puede apreciar el uso de Políticas de Compensación; donde figuran las remuneraciones de tipo monetario como principal atrayente para los candidatos potenciales, y como factor de gran relevancia para aumentar la fidelización de los trabajadores; pues dentro de su investigación Huaichol *et ál.* (2012) se muestra que cuando estas retribuciones están establecidas de manera justa y acorde a las políticas del contexto, se asegura la permanencia y buen rendimiento de los colaboradores dentro de sus puestos; por lo que es fundamental que se inicie con la implementación de dichas estrategias, mediante la reestructuración y conformación de nuevos esquemas de compensaciones monetarias equitativas y fundamentadas en el esfuerzo y exigencias de cada puesto de trabajo.

Además de lo descrito, Madero y Peña (2018) propone un enfoque diferente de las remuneraciones, por medio del uso e integración de diferentes tipos de prestaciones, dando como resultado un modelo de Compensaciones Variables; es decir, que integren aspectos económicos ligados al sueldo e incentivos no monetarios; a la par de que se plantea un acompañamiento constante, capacitación y desarrollo de las competencias de su capital humano. A este enfoque, Valdebenito (2016), lo maneja desde un modelo integrador que propone al trabajador como un ente de valor, cuya retribución debe manejarse en función de la Recompensa Total, es decir, generar altos niveles de satisfacción en el trabajo, mediante compensaciones intrínsecas, como bonos o premios; y extrínsecas, como planes de

desarrollo y crecimiento personal y profesional.

Otro ejemplo de un modelo variable de compensaciones se evidencia en la investigación llevada a cabo por Izurieta *et ál.* (2018), donde se propone el uso del Salario Emocional, que consiste en las retribuciones de carácter no monetario, usadas para motivar a quien lo recibe; y este tipo de salario nace de la premisa de que las empresas que atraen y retiene a los mejores individuos son aquellas que crean un espacio de desarrollo y crecimiento personal para sus colaboradores, por medio de la promoción, reconocimiento, desarrollo y planes de mejora de la calidad de la experiencia dentro y fuera de su trabajo; pero siempre enmarcadas y alineadas con las remuneraciones de naturaleza económica propias del puesto de trabajo.

Por otro lado, en las prácticas presentadas en la muestra, también se observa la presencia de estrategias con un marco de aplicación novedoso, como es el caso del Employer Branding, que según Láinez (2016) hace referencia a la apreciación de todos los miembros que componen una organización, sobre el hecho de formar parte de la misma; y es en función a esta premisa que Patlán y Martínez (2016) sugieren que es una tendencia esencial dentro del medio organizacional contemporáneo para la captación y retención de profesionales calificados, pues la empresa pasa a ser una marca distintiva, que muestra a sus clientes internos y externos los beneficios de pertenecer a la institución en cuestión, presentando características como un adecuado ambiente

## Tendencias en la Atracción y Retención del Talento Humano dentro de las organizaciones: Una aproximación Bibliográfica.

de trabajo, innovación en procesos y desarrollo del personal en función de un liderazgo adecuado.

Otras de las estrategias descritas se encuentran enmarcadas en los modelos de manejo motivacionales clásicos de Maslow y Herzberg, donde la motivación es entendida como el procedimiento referencial para la satisfacción de las necesidades de un colaborador, mediante la inducción a realizar determinadas acciones, que a su vez se encuentran relacionadas con los intereses de la institución en la que se desempeña. Es así, que los gestores del Talento Humano; deben detectar los elementos que impulsan a su capital humano; así como definir aquellos factores que causan o no satisfacción en los mismos; para así desarrollar espacios laborales que sean percibidos como adecuados, bien remunerados, y en general, atractivos quienes forman parte de sus filas y para aquellas personas buscan vincularse a la organización (Miranda, 2016).

Por último, se evidencian estrategias que proponen cambios y actualizaciones a los procesos de GTH, como lo describen Maldonado y Osio (2018), quienes mencionan que el contexto actual exige reestructuraciones organizacionales, para flexibilizar y adaptar los programas referentes a Talento Humano, acorde a las características de sus colaboradores, creando un modelo congruente entre la persona y su trabajo a desempeñar; es decir que se adapte a sus necesidades y que se mantenga atractivo y desafiante al mismo tiempo. Esto contrasta con la investigación desarrollada por Vallejo y Portalanza (2017),

donde muestra la importancia de vincular todos los subsistemas de Talento Humano y generar estrategias que se adapten a los profesionales que se busca captar o mantener.

3. Una vez presentadas las prácticas organizacionales que se muestran en la realidad Latinoamérica, en función al objetivo de describir los beneficios de las prácticas de Atracción y Retención de los colaboradores, se pudo extraer la información apreciada en la Tabla 3 presentada a continuación.

Tabla 3  
*Beneficios de la aplicación de procesos de Atracción y Retención del Talento Humano*

<b>Autor/es</b>	<b>Beneficios descritos</b>
Barbosa y Honório (2014)	Permanencia, compromiso y fidelización de los trabajadores reflejado en la reducción de la rotación y fuga de talentos.
Ermólieva, E. (2017)	
Huichol <i>et ál.</i> (2012)	
Izurieta <i>et ál.</i> (2018)	
Laínez (2016)	
Leite <i>et ál.</i> (2013)	
Miranda (2016)	
Paschoal <i>et ál.</i> (2014)	
Patlán y Martínez (2016)	
Vallejo y Portalanza (2017)	
Di Trolio, G. (2019)	Aumento en la competitividad, productividad, rentabilidad y desempeño de los colaboradores.
Elstein, D. (2013)	
Figueroa, H. (2014)	
Laínez (2016)	
Méndez (2017)	
Miranda (2016)	
Patlán y Martínez (2016)	

## Tendencias en la Atracción y Retención del Talento Humano dentro de las organizaciones: Una aproximación Bibliográfica.

Vallejo y Portalanza (2017)	
Valdebenito (2016)	
Figueroa, H. (2014)	Consecución de los objetivos organizacionales, mejor posicionamiento de la empresa en el mercado y desarrollo organizacional a largo plazo.
Leite <i>et ál.</i> (2013)	
Madero (2016)	
Madero y Peña (2018)	
Tomasini y Austria (2018)	
Torrech y Ramírez (2018)	
Izurieta <i>et ál.</i> (2018)	Aumento de los niveles de motivación del trabajador.

Fuente: Elaboración propia

Como se puede apreciar, dentro de los beneficios descritos, figura principalmente la disminución en los índices de rotación y fuga de talentos y profesionales altamente calificados hacia organizaciones o mercados laborales extranjeros; pues se genera un sentido de compromiso, orgullo y alianza entre los valores y objetivos del trabajador y de la empresa a la que pertenece; siempre teniendo en cuenta que este beneficio solo se puede alcanzar al crear un modelo estratégico que permita gestionar, atraer y mantener a dichos individuos de manera integral; mas no mediante coacciones o cambios de tipo superficial (Leite *et ál.*, 2013).

Por otro lado, la aplicación de estrategias direccionadas a atraer y retener al capital humano mejor calificado tiene un impacto directo en la mejora del desempeño y productividad tanto individual como grupal de los trabajadores; pues al presentar modelos de compensación y adecuaciones

laborales atractivas, se aumentan los niveles de motivación y se mantiene a los colaboradores interesados e involucrados en las actividades inherentes a su puesto, dando como resultado final un aumento en la competitividad y una mejora considerable en la calidad de los servicios prestados (Madero, 2016).

Además, se puede observar que al emplear dichas estrategias, se logra no solamente un aumento en la productividad; sino un acercamiento a la consecución de los objetivos organizaciones, pues uno de los beneficios de captar talentos prometedores y formarlos, es el crear líderes que en función a la innovación de los servicios y productos desarrollados, aumentan la competitividad, mejoran la posición de la institución; y a su vez, se espera que aportarán de manera positiva a la sostenibilidad a largo plazo de la organización en cuestión, ahorrando recursos y redistribuyendo las responsabilidades (Torrech y Ramírez, 2018).

Finalmente, además de las características operativas y de desarrollo profesional, es importante tener en cuenta la satisfacción personal que las políticas de GTH pueden generar en los trabajadores; y de cómo dicho personal es capaz de percibir los esfuerzos ejercidos por su empresa, en materia de atracción y retención puede repercutir en su sentimiento de valía y aumentar su motivación; pues las organizaciones de excelencia y mejor posicionadas son aquellas cuyos colaboradores las reconocen y valoran por la atención que prestan sobre ellos (Izurieta *et ál.*, 2018).

## Tendencias en la Atracción y Retención del Talento Humano dentro de las organizaciones: Una aproximación Bibliográfica.

Tabla 4  
*Factores que inciden de manera negativa en los procesos de Atracción y Retención del Talento Humano*

Autor/es	Factor Limitante Descrito
Di Trolío (2019) Elstein (2013) Valdebenito (2016) Paschoal <i>et ál.</i> (2014)	Carencia de liderazgo, cultura organizacional y administración percibida como inadecuada o carente de equidad
Barbosa y Honório (2014)	Falta de oportunidades y retos dentro del puesto
Barbosa y Honorio (2014) Izurieta <i>et ál.</i> (2018) Maldonado y Osio (2018) Tomasini y Austria (2018)	Rasgos de personalidad, preferencias y características de las nuevas generaciones.
Figuroa (2014) Leite <i>et ál.</i> (2013) Madero y Peña (2018)	Auto postulaciones y características propias de los trabajadores/equipos de trabajo
Ermólieva (2017) Méndez (2017) Huichol <i>et ál.</i> (2012)	Poco desarrollo económico y de recursos en comparación con organizaciones competidoras.
Láinez (2014) Vallejo y Portalanza (2017)	Poco desarrollo e investigación de las prácticas y políticas de GTH en Atracción y Retención de los trabajadores

Fuente: Elaboración propia

4. En último lugar, en respuesta al objetivo de describir a los factores que repercuten negativamente en dichos procesos, se

generó la información detallada en la Tabla 4, donde se evidenciaron factores específicos cuya presencia interviene de manera desfavorable en los procesos y prácticas direccionadas a la Atracción y Retención de los colaboradores; que se fundamentan principalmente en la percepción de los trabajadores sobre su ambiente de trabajo, como un espacio inadecuado, que para Elstein (2013) es un problema habitual, pues el hecho de que un trabajador se encuentre insatisfecho por su medio, oportunidades, estructura empresarial o por conflictos internos derivados de una administración deficiente; terminará por repercutir negativamente en la imagen de la organización hacia nuevos postulantes, al mismo tiempo que perderá a profesionales altamente capacitados.

Por otro lado, la investigación propuesta por Tomasini y Austria (2018) indica que la atracción y retención falla debido a que las instituciones no alinean sus procesos básicos de GTH con las características de las nuevas generaciones, pues es fundamental forjar espacios donde todas las generaciones y sus mentalidades convivan de manera armónica; pero el interés en específico recae en el grupo de los denominados Millenials, quienes en la actualidad conforman un notable porcentaje de la fuerza de trabajo; y su gestión en el segmento laboral ha propuesto un reto, pues pese a su alta calificación y capacitación en materia tecnológica, muestran altos niveles de rotación si no se sienten conformes con las políticas, valores y objetivos de organización; por ello es necesario el adaptarse a estas particularidades y ofrecer

## Tendencias en la Atracción y Retención del Talento Humano dentro de las organizaciones: Una aproximación Bibliográfica.

un espacio de trabajo adecuado, con oportunidades, desafíos y flexibilidad.

Cabe mencionar que es fundamental considerar las características propias de cada trabajador, independientemente de su grupo generacional o socioeconómico; pues como sugiere Figueroa (2014), las auto-postulaciones, es decir, la toma de decisiones en función de las posibilidades e intenciones que tiene cada individuo, puede cambiar una vez concluido los tiempos estipulados en los contratos; todo esto en relación con su plan de vida y los desafíos profesionales que se establezcan, inclusive a nivel personal, causando la desvinculación con la empresa.

De la misma forma, Ermólieva (2017) hace referencia a los factores socioeconómicos propios de las organizaciones y de la región, como uno de los incidentes con mayor influencia negativa en la atracción y retención del capital humano; pues todo esto desemboca en la fuga de talentos y migración de profesionales capaces; debido a que la inestabilidad y fluctuación de la economía son factores que repercuten negativamente, tanto en la captación de los profesionales que ingresan al campo laboral, como en la retención de quienes ya cuentan con formación y experiencia.

Este hecho también se aprecia en la investigación llevada a cabo por Méndez (2017), pues considera que la fuga de individuos calificados está ligado a la percepción de competitividad de países como Japón, quienes ofrecen mejores políticas de remuneración, formación y que a su vez decantan su interés en la investigación e innovación tecnológica; y

dentro del contexto Latinoamericano, Vallejo y Portalanza (2017) muestran que la escasa investigación en propuestas con la intención de atraer y retener a individuos clave para la organización, dificultan aún más la consecución de este objetivo.

### 4. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES.

Una vez culminada la revisión de la literatura, se pudo distinguir la idiosincrasia Latinoamérica en lo que respecta a los procesos de Atracción y Retención de colaboradores, mostrando así, la factibilidad de ejecutar un análisis bibliográfico sobre el tema propuesto, pues se cuenta con un estado del arte actualizado y fiable, con resultados replicables, que mediante diversas metodologías integran la realidad teórica y práctica del medio laboral contemporáneo.

De la misma forma, dicho análisis bibliográfico permitió conocer los enfoques teóricos presentes en la muestra, donde predominaron perspectivas clásicas de la GTH; pero con una inclinación a la integración de procesos y adaptación a las nuevas generaciones y necesidades del medio organizacional actual; denotando así, un interés creciente en la investigación sobre la Atracción y Retención del Talento Humano, por lo que es necesario promover la generación de propuestas que permitan la actualización teórica; para que un futuro, se realice su transición hacia la práctica de la misma dentro de los contextos latinoamericanos.

En cuanto al objetivo de describir las estrategias predominantes en el medio, se concluye que dentro de la literatura organizacional Latinoamérica, existe la

## Tendencias en la Atracción y Retención del Talento Humano dentro de las organizaciones: Una aproximación Bibliográfica.

presencia de varias estrategias de Atracción y Retención del Talento, donde se apreció la predominancia de métodos ligados a compensaciones monetarias; pero según Carrión (citado por Lainez, 2016) con un notable crecimiento en el interés de investigación y aplicación de modelos relativamente nuevos, como lo son el Employer Branding, Compensaciones Variables y la reestructuración de procesos de GTH direccionados al bienestar, compensación y desarrollo de sus trabajadores.

Al analizar estos datos, se puede agrupar a las estrategias acorde a su temporalidad, evidenciando así, que el 60% de los modelos descritos pueden ser definidos como clásicos, y el 40% restante cabe dentro de las metodologías actualizadas que integran visiones estratégicas, tecnológicas y de desarrollo personal e institucional; además, en función a lo propuesto, es posible que surjan inquietudes sobre las diferencias y campos en los que sería más factible utilizar cada una de ellas, así como los beneficios y desventajas que conlleva cada grupo en particular; por lo que a futuro, sería factible ahondar en las características individuales de estas agrupaciones y compararlas entre sí.

Por otro lado, con los hallazgos identificados surge la incógnita sobre qué tan actualizada se encuentra la investigación Latinoamérica de este campo temático, en comparación con muestras de otros países; y por ello se puede hacer uso de la información recabada por investigadores extranjeros, como el caso de Rodríguez *et ál.* (2020) donde se coincide en la presentación de estrategias como el Employer Branding, la adaptación Persona-Trabajo y el Salario

Emocional; por lo que se aprecian hallazgos similares, pero a su vez, estos se encuentran enfocados completamente en prestaciones no monetarias; por lo que sería factible ampliar la comparación con más estudios que permitan el contraste entre las prácticas del medio Latinoamericano y aquellas representadas en contextos fuera del continente, pues el cotejar dichas apreciaciones aportarán predictores sobre el camino que deberá tomar la GTH del entorno local.

En cuanto al objetivo de describir los beneficios inherentes de las prácticas halladas, se observó y describió como principales ventajas, la notable incidencia positiva en la motivación de los trabajadores, que se proyecta en una mejora de resultados a nivel de toda la empresa. De la misma forma, se ve como un beneficio atractivo para toda organización el asegurar la estadia de talentos valiosos, a la par de que se los forma como líderes que impulsan a toda la organización y mejoran su imagen para potenciales candidatos; concluyendo así, que aquellas organizaciones que desarrolle procesos de Atracción y Retención adecuados tendrán un retorno de inversión favorable y un mejor posicionamiento en el mercado actual.

Finalmente, el análisis realizado permitió detectar a aquellos factores que obstruyen en los procesos de captación y retención de talentos; donde se aprecia en mayor medida, a limitantes de carácter interno, pues existen instituciones que cuentan con políticas de desarrollo desactualizadas y manejan una gestión interna carente de liderazgo, fallando así en la tarea de generar una propuesta atractiva en sus colaboradores y

## Tendencias en la Atracción y Retención del Talento Humano dentro de las organizaciones: Una aproximación Bibliográfica.

en posibles candidatos; quienes pertenecen principalmente a generaciones nuevas; cuyo abordaje propone un reto constante para los implicados en esta área, al ser en su mayoría un grupo demográfico con valores diferentes que aún debe ser estudiado a profundidad en futuras investigaciones.

No obstante, es necesario reconocer que existen otros factores que inciden de forma negativa en los procesos de Atracción y Retención del personal, que pese a ser menos determinantes, deben ser tomados en consideración, como es el caso de la fluctuación de la economía, la globalización y las políticas estatales; por lo que se deberá considerar en futuras investigaciones a las características del mercado específico en cuál se busca intervenir.

Dentro de las limitaciones del presente proyecto, es importante aclarar que pese a alcanzar un compendio de documentos bibliográficos que cumplen con los criterios necesarios para ser analizados; al examinar la muestra final, es notoria una heterogeneidad en lo que compete a la naturaleza, tipo y características de las organizaciones abordadas en los artículos; que si bien dentro de esta investigación la variedad de participantes descritos en cada estudio, permitieron alcanzar una visión global del campo temático, se podría replicar el estudio en poblaciones más delimitadas para obtener resultados aplicables en contextos locales concretos.

Por otro lado, la investigación desarrollada ofrece varias propuestas estratégicas y prácticas como el uso de Compensaciones Variables o la aplicación estratégica del Employer Branding, desde el uso de

descripciones bibliográficas, como lo son los casos de los artículos de Izurieta (2016) y Laínez (2014) dando resultado una base teórica sólida para incurrir en futuros proyectos de investigación que pongan en práctica dichos modelos y estrategias, en contextos específicos para su posterior evaluación y adecuación.

Por otro lado, al analizar las investigaciones recogidas que conformaron la muestra, se observa que la información de mayor relevancia se origina a partir de los criterios de quienes se ven inmersos en el medio laboral estudiado, y es función a ello que nace la posibilidad de planificar y ejecutar estudios a futuro, que integren las opiniones y juicios tanto de trabajadores como de autoridades de diferentes organizaciones, sobre el tema estudiado; dando así una visión integral y no polarizada, que permita comprender la percepción interna y externa de la población, ofreciendo resultados de mayor fiabilidad para intervenciones a futuro.

Por último, dentro de los aspectos a destacar, figura el hecho de que el proyecto desarrollado puede ser utilizado como referente de la efectividad e importancia de la aplicación de prácticas de gestión direccionadas a la Atracción y Retención del personal, y presentarse ante las diferentes organizaciones del contexto como una propuesta factible para su aplicación inmediata, pues según Madero (2016) estos procedimientos son necesarios en el medio actual, debido a que la competitividad y el posicionamiento del mercado de una empresa depende de los trabajadores y de la capacidad de la organización para realizar de manera adecuada dichos procesos.

# Tendencias en la Atracción y Retención del Talento Humano dentro de las organizaciones: Una aproximación Bibliográfica.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.

- Barbosa, L. y Honório, S. (2014). Atracción y despido voluntario de empleados jóvenes: un estudio de caso en el sector periodístico. *Revista de Administración Sao Paulo*, 49(4), 714-730.  
[https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0080-21072014000400714&lang=es](https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0080-21072014000400714&lang=es).
- Codina, L. (2018). *Revisiones bibliográficas sistematizadas: Procedimientos generales y Framework para Ciencias Humanas y Sociales*. Barcelona: Máster Universitario en Comunicación Social. Departamento de Comunicación. Universitat Pompeu Fabra.  
[https://repositori.upf.edu/bitstream/handle/10230/34497/Codina\\_revisiones.pdf](https://repositori.upf.edu/bitstream/handle/10230/34497/Codina_revisiones.pdf).
- Di Troilo, G. (2019). Gestión del talento y liderazgo: Ideas para la mejora en Pymes argentinas. *Palermo Business Review*, (19), 139–158.  
[https://www.palermo.edu/economicas/cbrs/pdf/pbr19/PBR\\_19\\_07.pdf](https://www.palermo.edu/economicas/cbrs/pdf/pbr19/PBR_19_07.pdf).
- Elstein, D. (2013). La importancia de la motivación económica. *Cuadernos del Centro de Estudios en Diseño y Comunicación*, (45), 189-202.  
<http://www.scielo.org.ar/pdf/ccedce/n45/n45a17.pdf>.
- Ermólieva, E. (2017). ¿Fuga o intercambio de talentos? Nuevas líneas de investigación. *Revista Bimestre Cubana*, 3(36), 47-61.  
<https://www.seapcuba.cult.cu/wp-content/uploads/2017/01/RBC-36.pdf#page=47>.
- Escalante, E. L. y Fábregues, S. (2021). *Una introducción a las revisiones sistemáticas en ciencias de la salud*. FUOC.  
[https://aulavirtual.indoamerica.edu.ec/pluginfile.php/1310646/mod\\_resource/content/1/TEXT0%20RBS.pdf](https://aulavirtual.indoamerica.edu.ec/pluginfile.php/1310646/mod_resource/content/1/TEXT0%20RBS.pdf).
- Espejo, A. (2017). Inserción Laboral de los Jóvenes Rurales en América Latina: Un breve análisis descriptivo. Grupos de Diálogo Rural, una estrategia de incidencia. *Rimisp* (225), 1-23. [https://rimisp.org/wp-content/files\\_mf/1502548172Inserci%C3%B3nlaboraldelosj%C3%B3venesruralesenAm%C3%A9ricaLatina.pdf](https://rimisp.org/wp-content/files_mf/1502548172Inserci%C3%B3nlaboraldelosj%C3%B3venesruralesenAm%C3%A9ricaLatina.pdf).
- Esquirol, J., Sánchez, J. y Dalmau, I. (2017). La revisión bibliográfica, base de la investigación. *Actualizaciones en fisioterapia*, (13), 34-37.  
[https://www.researchgate.net/publication/319260924\\_La\\_revisi%C3%B3n\\_bibliogr%C3%A1fica\\_base\\_de\\_la\\_investigaci%C3%B3n](https://www.researchgate.net/publication/319260924_La_revisi%C3%B3n_bibliogr%C3%A1fica_base_de_la_investigaci%C3%B3n).
- Figueroa, H. (2014). Estrategias de atracción y retención del talento humano en la industria minera colombiana, *Revista Económicas CUC*, 35(1) 61-77.  
<http://web.b.ebscohost.com/indoamerica.idm.oclc.org/ehost/detail/detail?vid=0&sid=d68b50aa-024e-4d7e-9210-19410f580341%40sessionmgr101&>



## Tendencias en la Atracción y Retención del Talento Humano dentro de las organizaciones: Una aproximación Bibliográfica.

- bdata=Jmxhbm9ZXMmc2l0ZT1laG9zdC1saXZl#AN=100801337&db=buh.
- Fortich, N. (2013). Revisión sistemática o revisión narrativa?. *Ciencia y Salud*, 5(1), 1-4. <https://revistas.curn.edu.co/index.php/cienciaysalud/article/view/372>.
- Huicho, L., Díez Canseco, F., Lema, C., Miranda, J. y Lescano, G. (2012). Incentivos para atraer y retener personal de salud de zonas rurales del Perú: un estudio cualitativo. *Cad Saude Publica*, 28(4): 729–739. <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC4074081/>.
- Izurieta, M. F., Viñan, J. A., Pino, S., Tapia, X. A. y Allauca, F. R. (2018). La importancia del salario emocional en una organización como herramienta de retención del talento humano. *Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana*. <https://www.eumed.net/rev/oel/2018/07/importancia-salario-emocional.html>.
- Laínez, J. E. (2016). *El Employer Branding como generador del compromiso en la atracción y retención de talento, una revisión conceptual* [Tesis de Maestría, Universidad Espíritu Santo]. Repositorio Institucional UEES. [http://repositorio.uees.edu.ec/bitstream/123456789/1614/1/LAINEZ\\_CASTRO\\_JOHANNA\\_ELIZABETH\\_MDTH-P-2014-A-2016-000.pdf](http://repositorio.uees.edu.ec/bitstream/123456789/1614/1/LAINEZ_CASTRO_JOHANNA_ELIZABETH_MDTH-P-2014-A-2016-000.pdf).
- Leite, N. P., Leite, F. P., y Albuquerque, L. G. (2013). A Gestão De Pessoas E as Estratégias De Atracção, Desenvolvimento E Retenção De Profissionais: O Caso Petrobras. *Revista Ibero-Americana de Estratégia (RIAE)*, 12(4), 91–122. <https://doi-org.indoamerica.idm.oclc.org/10.5585/riae.v12i4.2043>.
- Madero, S. M. (2016). Impacto de los Objetivos de la Administración de Compensaciones en los Elementos de la Compensación Monetaria y No Monetaria. *Investigación Administrativa* 45(117). [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2448-76782016000100003&lang=es](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2448-76782016000100003&lang=es)
- Madero, S. y Peña, H. (2018). Percepción de los esquemas de incentivos monetarios y sus consecuencias en la pyme mexicana: un estudio descriptivo. *Administración y Organizaciones*, 21(40), 266-286. <http://web.b.ebscohost.com/indoamerica.idm.oclc.org/ehost/detail/detail?vid=10&sid=565100da-2bc0-45aa-8496-afbe24054383%40pdc-vsessmgr06&bdata=Jmxhbm9ZXMmc2l0ZT1laG9zdC1saXZl#AN=138019491&db=aph>.
- Maldonado, L y Osio, L. (2018). Diversidad generacional y la era del acceso: un reto para la gestión de gente. *Visión Gerencial*, (1), 84-98. <https://www.redalyc.org/jatsRepo/4655/465554397008/html/index.html>.

## Tendencias en la Atracción y Retención del Talento Humano dentro de las organizaciones: Una aproximación Bibliográfica.

- Méndez, A. (2017). Migración de talentos como estrategia de desarrollo: México-Japón. *Problemas del Desarrollo* 48(190), 137-164. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0301703617300317>.
- Miranda, D. (2016). Motivación del Talento Humano, La clave del éxito para una empresa. *Investigación y Negocios* 9(13), 20-27. [http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2521-27372016000100005](http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2521-27372016000100005).
- Paschoal, P., De Camargo, E. y Keyso, E. (2014). Gestión estratégica de personas para investigadores en administración de universidades privadas. *REAd Porto Alegre*, 78(2), 371-396. [https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1413-23112014000200371&lang=es](https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-23112014000200371&lang=es)
- Patlán, J. y Martínez, E. (2016). Evaluación de la Imagen organizacional Universitaria en una institución de educación superior. *Contaduría y Administración*, 62(1), 105-122. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0186104216300389>.
- Rodriguez, J., Gonzáles, T., Montero, A. y Gallego, R. (2020). Investing Time and Resources for Work–Life Balance: The Effect on Talent Retention. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(6), 1-14. doi:10.3390/ijerph17061920.
- Rojas, M. (2015). Tipos de Investigación científica: Una simplificación de la complicada incoherente nomenclatura y clasificación. *Revista Electrónica de Veterinaria*, 16(1), 1-14. <https://www.redalyc.org/pdf/636/63638739004.pdf>.
- Tomasini, C. y Austria X. (2018). Secretos para (re)tener al mejor equipo. *Entrepreneur Mexico*, 26(4), 66-70. <http://web.a.ebscohost.com/indonesia.idm.oclc.org/ehost/detail/detail?vid=6&sid=beec6aa2-499c-4067-8a75-f206ad3c799b%40sdc-v-sessmgr01&bdata=Jmxhbmc9ZXMmc2l0ZT1laG9zdC1saXZl#AN=129422308&db=fua>.
- Torrech, J. y Ramirez, I. (2018). Mejores prácticas y principales preocupaciones en la gestión global de los recursos humanos. *Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana*. <https://www.eumed.net/rev/oel/2018/06/gestion-recursoshumanos.html>.
- Valdebenito, C. (2016). *Propuesta de Valor al Empleado para Atraer y Retener Talento, a través de un Modelo de Recompensa Total* [Tesis de Maestría, Universidad de Chile]. Repositorio Institucional UChile. <http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/140138/Propuesta%20de%20valor%20al%20empleado>

## Tendencias en la Atracción y Retención del Talento Humano dentro de las organizaciones: Una aproximación Bibliográfica.

o%20para%20atraer%20y%20reten  
er.pdf?sequence=1.

Vallejo, V. S y Portalanza, A. (2017).  
Importancia de la Gestión del  
Talento Humano como Estrategia  
para la Atracción y Retención de  
Docentes en las Organizaciones  
Educativas de Ecuador. *Podium* 145-  
168.  
[https://revistas.uees.edu.ec/index.  
php/Podium/article/view/76/74.](https://revistas.uees.edu.ec/index.php/Podium/article/view/76/74)

## AGRADECIMIENTOS.

En primer lugar, agradezco al Psic. Ind. Fernando Taruchaín quien prestó su calidad profesional y humana para el desarrollo del presente proyecto de investigación; y de quien recibí una asesoría, apoyo y conocimientos clave para la consecución de este peldaño en mi formación profesional. De igual forma, quiero agradecer a todos los docentes de la Universidad Tecnológica Indoamericana, presentes en los proyectos formativos de titulación, quienes aportaron con sus opiniones críticas y profesionales, facilitando el proceso de estructuración de este proyecto de grado.

## DEDICATORIA.

Dedico este proyecto, a mis familiares, en especial mis padres y hermanas, quienes con su ejemplo de honestidad y trabajo duro forjaron en mí, a un profesional y ser humano de valores; y que con su motivación y aliento constante fueron un acompañamiento clave para la consecución de esta meta dentro de mi formación. A su vez, quiero dedicar este proyecto a los docentes, tutores y compañeros con quienes compartí este camino de formación profesional, pues gracias a su guía, conocimientos y en sí, al compartir la misma pasión hacia la Psicología, han calado en mí tanto a nivel profesional como personal.

## ANEXOS.

Anexo 1.

[Proceso de búsqueda, identificación y selección de artículos para la investigación](#)

Anexo 2.

[Matriz final de Documentos incluidos dentro de la investigación](#)