

EL EFECTO DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN EL DESEMPEÑO LABORAL

Karla Sofía Leyva-Grijalva, Carlos Armando Jacobo-Hernández y José Guadalupe Flores-López

RESUMEN

El estudio de la gestión del talento humano ha recibido un amplio interés por parte de académicos y empresarios, sin embargo, existe poca literatura sobre la relevancia de cada una de sus dimensiones (atracción, retención y desarrollo) y su efecto en el desempeño laboral. Por lo tanto, el objetivo del presente documento es determinar cuál es el efecto de la gestión del talento humano en el desempeño laboral del personal en una empresa de servicios agrícolas, para la identificación del rol que juega esta variable en la obtención de resultados organizacionales. Se realizó un estudio con alcance correlacional-causal con un diseño no experimental de corte transversal,

de tipo cuantitativo debido a que se utilizó un instrumento para encuestar a los empleados de una empresa de servicios agrícolas, de la cual se entrevistaron a 138 trabajadores. Los resultados demuestran que la dimensión del desarrollo de la gestión del talento humano es la que tiene mayor impacto en el desempeño laboral. Por otro lado, la dimensión de atracción es la segunda que más afecta en la variable antes mencionada. Por último, la retención no tiene un efecto en los resultados obtenidos por los empleados. Se concluye que existe un efecto diferenciado entre las dimensiones de la gestión del talento humano sobre el desempeño laboral en la empresa sujeto de estudio.

Introducción

La gestión de los recursos humanos se constituye como un componente relevante en las entidades económicas, debido a que en las últimas décadas se ha convertido en uno de los factores esenciales de las políticas empresariales, y su impacto tiene alcance no sólo al interior de la compañía, debido a que tiene relación directa con el ámbito social (Armijos *et al.*, 2019). Por su parte, Inga (2019), relata que existen diversas teorías que hacen mención a la Gestión del Talento Humano (GTH) y desempeño laboral; sin embargo, en la realidad esto no se manifiesta debido al poco enfoque de las organizaciones en los trabajadores. De igual manera, expresa que no es fácil gestionar el talento humano debido a varios

factores que deben ser estudiados como necesidades insatisfechas, vivencias, culturas diferentes, aspiraciones, entre otros. Por esta razón, Cacsire (2019), manifiesta que el esfuerzo humano y el desempeño laboral son vitales para que las organizaciones operen de forma eficiente, esto indica que si el talento humano se siente parte de la institución estará dispuesto a poner todo su esfuerzo para conseguir los objetivos organizacionales.

Asimismo, Vásquez (2017), analiza diversas teorías del desempeño laboral y propone que, para mejorar y aumentar la productividad, fortalecer las capacidades y habilidades, y fomentar en el personal habilidades blandas, se necesita de un programa de GTH que esté relacionado en gran medida a lo esperado por las empresas.

Por otro lado, el desempeño laboral es la combinación de los comportamientos y de los resultados laborales de las personas. Es, por ende, que estos planteamientos indican que al alterar cualquier comportamiento se transforma también el desempeño, pues este se relaciona con la conducta del personal de la empresa. Por lo tanto, este mismo se refiere al rendimiento de un conjunto de individuos en función de unas metas específicas (Rodríguez y Lechuga, 2019). El origen del desempeño laboral ha evolucionado a través de los años, para desarrollar y mejorar efectivamente el rendimiento de cada uno de los trabajadores (Ramos *et al.*, 2019). La primera etapa que dio origen al desempeño laboral se le designó con el nombre de descripción de puestos, no obstante, al inicio del

siglo XX fue determinado como desempeño laboral éste se puede llevar a cabo de diversas maneras dependiendo de las necesidades de cada ente, debido a que las empresas buscan conocer aquellos aspectos que puedan ayudar al crecimiento y permanencia de las mismas, por lo tanto, es fundamental percibir el rendimiento de cada trabajador.

Si bien el estudio de las dimensiones de la GTH y su efecto en el desempeño laboral no es un campo inexplorado al haber estudios que se aproximan al fenómeno (Aina *et al.*, 2020; Lančarič *et al.*, 2021), no hay evidencia contundente de la influencia de cada una de éstas dimensiones en la obtención de resultados organizacionales en las empresas.

Por lo anterior, el objetivo de la presente investigación es

PALABRAS CLAVE / Desempeño Laboral / Gestión del Talento Humano / Recursos Humanos / Resultados Organizacionales /

Recibido: 09/09/2023. Modificado: 14/02/2024. Aceptado: 20/02/2024.

Karla Sofía Leyva-Grijalva. Maestra en Administración y Desarrollo de Negocios, Instituto Tecnológico de Sonora, México. Profesora de asignatura, Universidad del Desarrollo Profesional, México. e-mail: karlasofia21398@hotmail.com.

Carlos Armando Jacobo-Hernández (Autor de Correspondencia). Doctor en Planeación Estratégica para la Mejora del Desempeño, Instituto Tecnológico de Sonora, México. Profesor investigador, Departamento de Ciencias

Administrativas, Instituto Tecnológico de Sonora, México. Dirección: 5 de febrero 818 sur. e-mail: cjacobo@itson.edu.mx. ORCID: <http://orcid.org/0000-0002-8524-6258>

José Guadalupe Flores-López. Doctor en gestión organizacional,

Instituto Tecnológico de Sonora, México, Profesor investigador, Departamento de Ciencias administrativas, Instituto Tecnológico de Sonora, México. e-mail: jose.flores@itson.edu.mx. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6380-5135>.

THE EFFECT OF HUMAN TALENT MANAGEMENT IN WORK PERFORMANCE

Karla Sofia Leyva-Grijalva, Carlos Armando Jacobo-Hernández and José Guadalupe Flores-López

SUMMARY

The study of human talent management (HTM) has received a wide interest from academics and businessmen, however, there is little literature about relevance of each dimension in this variable (Attraction, Retention and Development) and its effect on job performance. Therefore, the objective of this document is to determine the effect of human talent management on personnel work performance in an agricultural services company, in order to identify the role that this variable plays in organizational results. A study with a causal correlational scope was

carried out with a non-experimental cross-sectional design, of a quantitative type. An instrument was used to survey employees of an agricultural services company (138 workers were interviewed). The results show that HTM Development dimension is the one that has the greatest effect on job performance. On the other hand, attraction is the second that most affects. Finally, retention has no effect on employee results. As a conclusion, there is a differentiated effect between the dimensions of human talent management on job performance.

O EFEITO DA GESTÃO DE TALENTOS HUMANOS SOBRE O DESEMPENHO NO TRABALHO

Karla Sofia Leyva-Grijalva, Carlos Armando Jacobo-Hernández e José Guadalupe Flores-López

RESUMO

O estudo da gestão do talento humano tem sido alvo de grande interesse por parte de acadêmicos e empregadores, no entanto, existe pouca literatura sobre a relevância de cada uma das suas dimensões (atração, retenção e desenvolvimento) e o seu efeito no desempenho profissional. Assim, o objetivo deste artigo é determinar o efeito da gestão do talento humano no desempenho profissional do pessoal de uma empresa de serviços agrícolas, a fim de identificar o papel que esta variável desempenha na obtenção de resultados organizacionais. Foi realizado um estudo de âmbito correlacional-causal, com um desenho transversal não experimental, de natureza quantitativa,

pois foi utilizado um instrumento de inquérito aos trabalhadores de uma empresa de serviços agrícolas, dos quais foram entrevistados 138 trabalhadores. Os resultados mostram que a dimensão desenvolvimento da gestão do talento humano é a que tem maior impacto no desempenho profissional. Por outro lado, a dimensão da atração tem o segundo maior impacto sobre a referida variável. Por último, a retenção não tem qualquer efeito sobre o desempenho dos trabalhadores. Conclui-se que existe um efeito diferenciado entre as dimensões da gestão do talento humano sobre o desempenho profissional na empresa em estudo.

determinar cuál es el efecto de la GTH en el desempeño laboral del personal en una empresa de servicios agrícolas, para la identificación del rol que juega esta variable en la obtención de resultados organizacionales.

Revisión de Literatura e Hipótesis

La GTH ha venido evolucionando a través del tiempo, pasando de un departamento de recursos humanos, en el cual el enfoque era el de funciones tales como la contratación, nómina y beneficios. Actualmente, es un área que se encarga de comprender el impacto positivo de los empleados en el crecimiento laboral; es por ello, que su preocupación se centra en la generación de equipos de empleados

calificados, que se comprometen e involucran con las metas de la organización (Silva *et al.*, 2020).

A lo largo de las décadas, la gestión del talento humano continúa siendo un reto para todas las organizaciones, esto se da porque en la mayoría de ellas no se ha realizado un estudio que determine o identifique los factores principales por los cuales no se puede establecer estrategias para afrontar y mejorar el presente reto (Bendezú, 2020).

De esta manera, a través de los años, los seres humanos han presentado una serie de cambios significativos en el mundo de los negocios, debido a que este mismo se encuentra en evolución constante, por lo cual, la globalización exige que las empresas cuenten con el recurso humano más

preparado y competitivo, por ende, es fundamental que la gestión del talento humano lleve consigo una evolución trascendental con el paso del tiempo, que ayude a que la organización cuente con el personal más capacitado, además esta misma debe de poseer un proceso adecuado para retener y motivar a cada uno de los trabajadores.

Por su parte, el desempeño laboral es definido como la variable dependiente decisiva en recursos humanos, convirtiendo su evaluación en algo crucial (Ramos *et al.*, 2019), debido a que el rendimiento de los trabajadores va directamente relacionado con los objetivos organizacionales. Por lo tanto, es esencial que éstos cuenten con el conocimiento y habilidades necesarios en el puesto de

trabajo, logrando una productividad eficiente.

Por lo tanto, es posible decir que es esencial estudiar el desempeño organizacional, para lo cual es fundamental que este se evalúe de manera objetiva y precisa (Rodríguez y Lechuga, 2019), debido a que, al poder tener los resultados del rendimiento de cada una de las personas en el ámbito laboral, se pueden conocer fortalezas y anomalías a tiempo en la productividad de cada uno de ellos.

Por otro lado, el desempeño laboral es fundamental para el cumplimiento de los objetivos organizacionales, de esta manera se obtienen los resultados que se desean lograr a través de un involucramiento del personal y las metas de la empresa. En este caso, es necesario que la compañía pueda generar

un interés en los trabajadores para el cumplimiento de los objetivos (More, 2017).

Al contar con el personal que se desempeñe de manera eficiente en sus actividades laborales se puede lograr una ventaja competitiva para la empresa, en vista de que el recurso humano cumple un rol fundamental en los logros empresariales, debido a que este mismo posee los factores intangibles que ayudan a la organización en sus resultados.

Es por ello que, el desempeño laboral es fundamental para el logro de la efectividad y el éxito de las organizaciones; por esta razón los gerentes están interesados en no solo medirlo, sino también en mejorar el rendimiento de los empleados. En este sentido, el desempeño laboral se basa en las conductas observadas o aquellas acciones ejecutadas por los empleados que pueden ser medidos a través de sus capacidades y el grado de contribución que éstas brindan a la compañía, debido a que vincula la capacidad de organizar y coordinar las actividades que al unirse conforman el comportamiento de las personas involucradas en el proceso productivo (Bautista *et al.*, 2020).

El estudio de Ngozi (2015), inspecciona el impacto de la gestión del talento en el desempeño de los bancos nigerianos. Tiene como objetivo evaluar el impacto del talento sobre el desempeño organizacional de bancos nigerianos. El método que se utilizó fue regresión lineal utilizando mínimos cuadrados ordinarios dinámicos. El estudio estableció que la gestión del talento tiene un impacto significativo en el desempeño de los bancos.

Desde otra perspectiva, la investigación de Anwar *et al.* (2014), tiene como propósito identificar la importancia estratégica de la gestión del talento y crear un vínculo entre ésta y el rendimiento de la organización. Los resultados revelaron que las estrategias efectivas de gestión del talento tienen una relación significativa y positiva con el desempeño organizacional,

además de otras variables como la ventaja competitiva.

Por otro lado, Agarwal (2018) examina el papel de las prácticas de gestión del talento y el desempeño organizacional en la retención de empleados en el sector de tecnologías de la información. Utilizando una regresión entre la variable dependiente e independiente los resultados revelaron que se encontró una relación significativa entre la gestión del talento y la retención de trabajadores.

De igual manera, el estudio de Onwuka *et al.* (2015), investiga la gestión del talento y el desempeño de los empleados en públicos seleccionados, organizaciones del sector público. El estudio encontró que el valor F calculado (73,166) fue mayor que el valor F tabulado (2,53). Por lo cual se llega a una conclusión de que existe una fuerte relación entre la GTH y el desempeño de los trabajadores en las organizaciones seleccionadas.

La investigación de Jara *et al.* (2018), presentó como objetivo principal determinar la incidencia de la GTH en el mejoramiento de la gestión pública y desempeño laboral de los trabajadores. Los resultados permiten afirmar que ante un coeficiente R2 que refleja un 44,4%, la GTH es adecuada, incidiendo en el mejoramiento de la gestión pública y desempeño laboral de los empleados.

Por otra parte, Brito y Oliveira (2016) abordan la importancia de la gestión de recursos humanos para el desarrollo y su impacto en el rendimiento de los negocios. Los resultados mostraron una falta de estudios realizados en esta intersección. Del universo de 2.469 artículos, sólo 0,6% buscaban relacionar GRH y desempeño de la organización. La mayoría de los estudios exponen una relación positiva entre las prácticas de GRH y rendimiento, en línea con la literatura.

Considerando lo anterior, se plantean las siguientes hipótesis: H₁: La dimensión de atracción de la GTH tiene un efecto

positivo y significativo en el desempeño laboral.

H₂: La dimensión de retención de la GTH tiene un efecto positivo y significativo en el desempeño laboral.

H₃: La dimensión de desarrollo de la GTH tiene un efecto positivo y significativo en el desempeño laboral.

Metodología

Como sujeto de estudio se consideró una empresa de servicios agrícolas en el estado de Sonora, México, en donde se consideraron a 138 trabajadores para que contestaran un cuestionario sobre las variables analizadas en la investigación. El instrumento de medición que se utilizó para evaluar la gestión del talento humano y desempeño laboral del personal, tuvo un total de 21 ítems, con una escala de tipo Likert que contó con cinco opciones de respuesta (totalmente en desacuerdo, en desacuerdo, ni en desacuerdo ni en acuerdo, de acuerdo, y totalmente de acuerdo).

La primera sección fue una adaptación del trabajo propuesto de Agarwal (2018), la cual hizo énfasis en la GTH y se dividió en tres dimensiones: la atracción, la retención, el desarrollo. La segunda sección del cuestionario tomó de referencia a Guzmán Cabrera (2017), la cual considera la variable desempeño laboral.

Para el procesamiento de la información en la base de datos se hizo uso del software IBM SPSS statistics V. 29. En el caso de la comprobación de las hipótesis en el modelo estructural reflectivo se utilizó el

método de mínimos cuadrados parciales (*Partial Least Squares*) con el software Smart PLS V.4, el cual permite la inclusión de variables latentes considerando variables observables.

Resultados y Discusión

La Tabla I explica la confiabilidad por consistencia interna, en la cual el criterio que se utiliza para poder evaluarse son valores mayores de 0,708 (Hair *et al.*, 2017). Se divide en las tres dimensiones de la GTH (atracción, retención y desarrollo), además de la segunda variable de estudio desempeño laboral, donde se analiza el coeficiente alfa de Cronbach para medir la fiabilidad de la escala de medida y la rho_A de cada una (Tabla I).

Por otra parte, la Tabla II analiza los indicadores del instrumento de evaluación al utilizar como criterio valores mayores a 0,50 (Hair *et al.*, 2017), observando que se puede percibir que cada uno de los ítems tienen un valor mayor al parámetro antes mencionado.

La Tabla III analiza la validez convergente de las tres dimensiones de la GTH, además del desempeño laboral, la cual tiene como objetivo hacer referencia en el grado de certeza de los indicadores antes mencionados. Se utiliza un criterio de evaluación con valores mayores a 0,50 (Hair *et al.*, 2017).

La Tabla IV muestra la validez discriminante de las dos variables de estudio. El índice utilizado fue *Heterotrait-Monotrait Ratio* (HTMT por sus siglas en inglés), cuyo

TABLA I
CONFIABILIDAD POR CONSISTENCIA INTERNA

	Alfa de Cronbach	rho_A	Confiabilidad compuesta
GTH Atracción	0,870	0,893	0,909
GTH Retención	0,864	0,872	0,902
GTH Desarrollo	0,895	0,903	0,920
Desempeño Laboral	0,901	0,912	0,927

Fuente: Elaboración propia.

TABLA II
EVALUACIÓN DE INDICADORES

	GTH Atracción	GTH Retención	GTH Desarrollo	Desempeño Laboral
DL17				0,888
DL18				0,908
DL19				0,780
DL20				0,847
DL21				0,806
GTHAtrac2	0,814			
GTHAtrac3	0,830			
GTHAtrac4	0,884			
GTHAtrac5	0,853			
GTHDes11			0,878	
GTHDes12			0,833	
GTHDes13			0,847	
GTHDes14			0,751	
GTHDes15			0,740	
GTHDes16			0,807	
GTHRet10		0,788		
GTHRet6		0,719		
GTHRet7		0,830		
GTHRet8		0,855		
GTHRet9		0,827		

DL: Desempeño Laboral, GTH Atrac: GTH Atracción, GTH Ret: GTH Retención, GTH Des: GTH Desarrollo. Fuente: Elaboración propia.

TABLA III
VALIDEZ CONVERGENTE

	Varianza Extraída Promedio (AVE por sus siglas en inglés)
GTH Atracción	0,715
GTH Retención	0,648
GTH Desarrollo	0,658
Desempeño Laboral	0,718

Fuente: Elaboración propia.

criterio requerido es que sea menor a 0,90 (Henseler *et al.*, 2009). Solo hay un valor que excede este parámetro y se explica al considerar que esos constructos son parte de una misma variable.

En la Figura 1, se observa la comprobación del modelo estructural planteado, donde se incluyen las dimensiones de la GTH (atracción, retención y desarrollo). Se presenta también el coeficiente de determinación R^2 , el cual es de 0,44, lo que significa que el modelo explica un 44% de la varianza de la variable desempeño laboral, mientras que 66% lo explican otras variables. Al analizar los

coeficientes Beta de cada una de las dimensiones en el modelo, se observa que primeramente se encuentra el desarrollo con 0,378 (β_1), seguido de la atracción con un 0,220 (β_2) y por último la retención con 0,128 (β_3).

Para la comprobación de las hipótesis se calcularon los valores de t de Student y los valores p de cada uno de los coeficientes Path. Como se muestra en la Tabla V, las hipótesis 1 y 3, correspondientes a las dimensiones de atracción y desarrollo, se aceptan según los valores obtenidos. Por otro lado, la hipótesis 2 correspondiente a la dimensión de la retención se rechaza al obtener un valor de t de Student menor a 2 y un p valor mayor a 0,05.

Los resultados de esta investigación coinciden con los de Anwar *et al.* (2014), quien postula que las estrategias efectivas de gestión del talento tienen una relación significativa y positiva con el desempeño

organizacional. Así mismo, la investigación de Agarwal (2018) también encontró la misma relación respecto a la GTH. Adicionalmente, Onwuka *et al.* (2015) llegó a la conclusión de que existe una fuerte relación entre la GTH y desempeño de los trabajadores en las organizaciones, de tal forma que la adecuada implementación de actividades para la mejora y desarrollo del personal impactan de manera positiva en los resultados de los empleados. Por su parte, Jara *et al.* (2018) afirma que cuando la GTH es adecuada, existe un mejoramiento del desempeño laboral de los empleados.

La presente investigación guarda coincidencia con Ngozi (2015), quien establece que la GTH tiene un impacto significativo en el desempeño laboral, por lo que deben de fomentarse aquellas actividades que contribuyan a administrar el personal de las empresas.

Los resultados de la presente investigación también coinciden con otros estudios como los de Bagorogoza y Nakasule (2022) y Kafetzopoulos y Gotzamani (2022) quienes al realizar análisis de regresión demuestran el efecto positivo de la GTH en el desempeño laboral, aunque es importante mencionar que en el caso de la investigación de Kafetzopoulos y Gotzamani (2022) es la dimensión del desarrollo la única que presenta esta relación positiva. Tanto la atracción como la retención no mostraron efecto positivo en el desempeño laboral. Otro grupo de investigaciones en donde se hizo uso del modelamiento de ecuaciones estructurales también mostraron la influencia que la GTH tiene en el desempeño laboral (Jimoh y Kee,

TABLA IV
VALIDEZ DISCRIMINANTE

	GTH Atracción	GTH Retención	GTH Desarrollo	Desempeño Laboral
GTH Atracción				
GTH Retención	0,883			
GTH Desarrollo	0,767	0,906		
Desempeño Laboral	0,618	0,662	0,684	

Fuente: Elaboración propia.

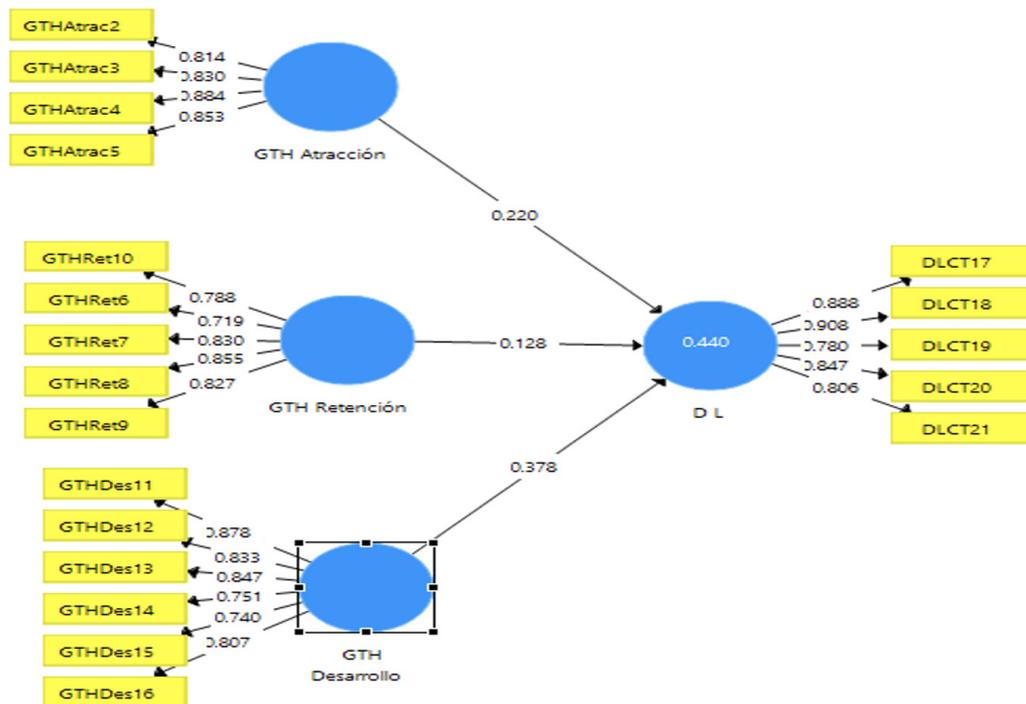


Figura 1. Comprobación del modelo estructural. Fuente: Para la elaboración de la figura se utilizó el programa SmartPLS V. 4.0.

TABLA V
COMPROBACIÓN DE HIPÓTESIS

Hipótesis	Coefficiente Path	T-Student	P-Valor	Resultado
H ₁ : La dimensión de Atracción de la GTH tiene un efecto positivo y significativo en el desempeño laboral.	0,220	2,166	0,03	Se acepta
H ₂ : La dimensión de Retención de la GTH tiene un efecto positivo y significativo en el desempeño laboral.	0,128	0,769	0,44	Se rechaza
H ₃ : La dimensión de Desarrollo de la GTH tiene un efecto positivo y significativo en el desempeño laboral.	0,378	2,503	0,01	Se acepta

GTH: Gestión del Talento Humano. Fuente: Elaboración propia con datos del software Smart PLS V. 4.0.

2022; Kafetzopoulos *et al.*, 2022; Liu *et al.*, 2020; Luna-Arocas y Lara, 2020). Estas investigaciones comprueban que la GTH afecta el desempeño en las empresas.

Por otro lado, al igual que la presente investigación, en el estudio de Jimoh y Kee (2022) se rechazó la hipótesis de que la dimensión de retención afecta al desempeño laboral.

Además de la coincidencia con los autores antes mencionados, la presente investigación logró identificar la importancia relativa que tiene cada una de las dimensiones de la GTH en el desempeño de los trabajadores. Es justo esta identificación de la importancia relativa de cada dimensión, la que se convierte en la principal aportación del presente

estudio al conocimiento de las variables analizadas.

Conclusión

Al analizar los resultados, se observa que la dimensión de desarrollo de la gestión del talento humano es la que mayor efecto tiene en el desempeño laboral, lo cual implica que actividades como la

capacitación, *coaching*, formación y seguimiento deben mejorarse para lograr un mejor rendimiento en los trabajadores. La dimensión de atracción es la variable que afecta en segundo lugar, por lo que actividades relacionadas con el reclutamiento y selección también tienen importancia al momento de mejorar el desempeño de los trabajadores. Por último, la dimensión de retención es la que menos impacto tiene al no poder comprobarse su efecto por lo cual, aquellas actividades como la integración, motivación y comunicación no presentan un impacto en la mejora del desempeño laboral.

Finalmente, se debe mencionar que las dimensiones de la gestión del talento humano tienen un efecto diferenciado en la variable desempeño laboral, por lo que la existencia de esta importancia relativa puede derivar en la priorización de actividades del departamento de recursos humanos para fomentar el desempeño de los trabajadores en las organizaciones.

REFERENCIAS

Aina RA, Atan T (2020) The impact of implementing talent management practices on sustainable organizational performance. *Sustainability 12*: 1-21. <https://doi.org/10.3390/su12208372>

Agarwal T (2018) Effect of Talent Management Practices and Organisational Performance on Employee retention: Evidence from Indian IT Firms. *IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM) 20*: 42-52. <https://doi.org/10.9790/487X-2004034252>

Anwar A, Nisar QA, Ahmad NZ, Sana A (2014) Talent Management: Strategic Priority of Organizations. *International Journal of Innovation and Applied Studies 9*: 1148-1154.

Armijos FB, Bermúdez A, Mora NV (2019) Gestión de administración de los recursos humanos. *Universidad y Sociedad 11*: 163-170. <http://scielo.sld.cu/pdf/rus/v11n4/2218-3620-rus-11-04-163.pdf>

Bautista R, Cienfuegos R, Aguilar EJ (2020) El desempeño laboral desde una perspectiva teórica.

- Revista de Investigación Valor Agregado* 7: 54-60. DOI: <https://doi.org/10.17162/riva.v7i1.1417>
- Bagorogoza JK, Nakasule I (2022) The mediating effect of knowledge management on talent management and firm performance in small and medium enterprise in Uganda. *Journal of Management Development* 41: 349-366. <https://doi.org/10.1108/JMD-10-2021-0290>
- Bendezú KI (2020) Gestión del talento humano y la satisfacción laboral de los trabajadores de una institución educativa privada. *Investigación Valdizana* 14: 22-28. <https://www.redalyc.org/journal/5860/586062237004/586062237004.pdf>
- Brito RP de, Oliveira LB de (2016) The Relationship Between Human Resource Management and Organizational Performance. *BBR Brazilian Business Review* 13: 90-110. <https://doi.org/10.15728/bbr.2016.13.3.5>
- Cacsire G (2019) *La Gestión del Talento Humano y su Influencia en el Desempeño Laboral del Personal de la Oficina de Recursos Humanos de las Universidades Públicas de la Región Puno*. Tesis. Universidad Nacional del Altiplano. Puno, Perú. 69 pp. http://repositorio.unap.edu.pe/bitstream/handle/UNAP/10930/Gladys_Irene_Cacsire_Grimaldos.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Guzmán Cabrera BA (2017) *Desempeño Laboral y Dimensiones de Personalidad en los Trabajadores de la Municipalidad Provincial del Santa*. Tesis. Universidad San Pedro. Chimbote, Perú. http://repositorio.usanpedro.edu.pe/bitstream/handle/USANPEDRO/4571/Tesis_56450.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Hair J, Hult G, Ringle C, Sarstedt M (2017) *A Primer on Partial Least Square Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*. Sage. California, EE.UU. 307 pp.
- Henseler J, Ringle C, Sinkovics R (2009) The use of partial least squares path modeling in international marketing. *Advances in International Marketing* 20: 277-319
- Inga FT (2019) *Gestión del Talento Humano como herramienta competitiva en el desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional Alcides Carrión, Pasco, 2016*. Universidad Nacional Alcides Carrión. Cerro de Pasco, Perú. 120 pp. ojo faltaba un autor http://repositorio.undac.edu.pe/bitstream/undac/1454/1/T026_19813316_D.pdf
- Jara AM, Asmat NS, Segismundo N, Alberca NE, Medina JJ (2018) Gestión del talento humano como factor de mejoramiento como factor de mejoramiento de la gestión pública y desempeño laboral. *Revista Venezolana de Gerencia* 23: 740-758. <https://www.redalyc.org/journal/290/29058775014/29058775014.pdf>
- Jimoh LA, Kee DMH (2022) Talent management: the way out of poor task performance. *Industrial and Commercial Training* 54: 623-636. <https://doi.org/10.1108/ICT-03-2022-0016>
- Kafetzopoulos D, Gotzamani K (2022) The effect of talent management and leadership styles on firms' sustainable performance. *European Business Review* 34: 837-857. <https://doi.org/10.1108/EBR-07-2021-0148>
- Kafetzopoulos D, Psomas E, Bouranta N (2022) The influence of leadership on strategic flexibility and business performance: the mediating role of talent management. *Management Decision* 60: 2532-2551. <https://doi.org/10.1108/MD-10-2021-1310>
- Lančarič D, Savov R, Chebeň J (2021) Organizational Performance: Are the Phases of the Talent Management Process Equally Important? *Ekonomicky Casopis* 69: 1038-1061. <https://doi.org/10.31577/ekoncas.2021.10.03>
- Liu Y, Vrontis D, Visser M, Stokes P, Smith S, Moore N, Thrassou A, Ashta A (2020) Talent management and the HR function in cross-cultural mergers and acquisitions: The role and impact of bi-cultural identity. *Human Resource Management Review* 31: 1-24. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2020.100744>
- López JA, Bedoya J (2018) Análisis de modelos del talento humano aplicados en organizaciones pymes. *Revista CEA* 4: 85-100. <https://doi.org/10.22430/24223182.761>
- Luna-Arocas R, Danvila-Del Valle I, Lara FJ (2020) Talent management and organizational commitment: the partial mediating role of pay satisfaction. *Employee Relations* 42: 863-881. <https://doi.org/10.1108/ER-11-2019-0429>
- More LL (2017) *Gestión del talento humano para la mejora del desempeño laboral en la empresa Ángel divino, Chiclayo 2016*. Universidad Señor de Sipán. Perú. 94 pp. <https://repositorio.uss.edu.pe/handle/20.500.12802/4151>
- Ngozi G (2015) Impact of talent management on organisational performance of Nigerian banks. *International Journal of Science Research and Technology* 1: 38-43.
- Onwuka EM, Ugwu KE, Kekeocha ME (2015) The relationship between talent management and employee's performance in Nigerian public sector. *International Journal of Economics, Commerce and Management United Kingdom* 3: 1581-1592.
- Ramos PJ, Barrada JR, Fernández E, Koopmans L (2019) Assessing Job Performance Using Brief Self-Report Scales: The Case of the Individual Work Performance Questionnaire. *Revista de Psicología del Trabajo y las Organizaciones* 35: 195-205. <https://doi.org/10.5093/jwop2019a21>
- Rodríguez KP, Lechuga JI (2019) Desempeño laboral de los docentes de la institución Universitaria ITSA. *Revista EAN* 87: 79-101. <https://www.redalyc.org/journal/206/20663246005/20663246005.pdf>
- Silva CA, Dugarte JS, Rueda YM (2020) El talento humano, una perspectiva desde la gerencia en las mipymes1. *Revista EAN* 89: 13-32. <https://www.redalyc.org/journal/206/20669889002/20669889002.pdf>
- Vásquez S (2017) *Propuesta de un Programa de Gestión del Talento Humano para mejorar el desempeño laboral de los funcionarios y servidores de la unidad de Gestión Educativa Local Ferreñafe*. Universidad César Vallejo. Chiclayo, Perú. 126 pp. https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/2508/vasquez_rs.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Vinueza AF (2017) *Modelo de gestión de talento humano, basado en el clima organizacional como factor de influencia en la satisfacción del personal de las empresas de embutidos de la ciudad de Riobamba - Ecuador*. Tesis. Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Perú. 146 pp.