



**UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO**

**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES**  
**ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN**

Gestión estratégica del talento humano en el horizonte del desempeño organizacional. Revisión sistemática de la literatura y metaanálisis.

**TESIS PARA OBTENER EL TÍTULO PROFESIONAL DE:**

Licenciada en Administración

**AUTORAS:**

Cahuana Calderón, Bertha Mónica (ORCID: 0000-0002-0161-7091)

Ramirez Mendoza, Linda Jhomara (ORCID: 0000-0002-8292-042X)

**ASESOR:**

Dr. Illa Sihuincha, Godofredo Pastor (ORCID: 0000-0002-2532-3194)

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:**

Gestión de Organizaciones

LIMA - PERÚ

2020

## Dedicatoria

A Dios, nuestros padres y hermanos por su interés, dedicación y apoyo constante en este largo pero satisfactorio camino.

## Agradecimiento

A Dios, nuestros padres, hermanos y asesores por su compromiso y perseverancia en el desarrollo de este trabajo.

## Índice de contenidos

	Pág.
Carátula	i
Dedicatoria	ii
Agradecimiento	iii
Índice de contenidos	iv
Índice de tablas	v
Índice de gráficos y figuras	vi
Resumen	vii
Abstract	viii
I. INTRODUCCIÓN	1
II. MARCO TEÓRICO	9
III. METODOLOGÍA	19
3.1. Tipo y enfoque de investigación	19
3.2. Protocolo y registro	20
3.3. Criterios de elegibilidad	22
3.4. Fuentes de información	23
3.5. Búsqueda	25
3.6. Selección de los estudios	26
3.7. Proceso de extracción de datos	28
3.8. Lista de datos	30
3.9. Riesgo de sesgo en estudios individuales	31
3.10. Síntesis de resultados	33
3.11. Aspectos éticos	34
IV. RESULTADOS	35
V. DISCUSIÓN	46
VI. CONCLUSIONES	52
VII. RECOMENDACIONES	58
REFERENCIAS	60
ANEXOS	78

## Índice de tablas

	Pág.
Tabla 1 <i>Planteamiento de objetivos</i>	8
Tabla 2 <i>Secuencia de búsqueda</i>	21
Tabla 3 <i>Lista de palabras claves</i>	23
Tabla 4 <i>Resumen de investigaciones</i>	24
Tabla 5 <i>Resultados del filtro semi-automático y comprobación manual</i>	26
Tabla 6 <i>Artículos incluidos en la investigación</i>	27
Tabla 7 <i>Marco teórico</i>	30
Tabla 8 <i>Matriz de riesgo de sesgo</i>	32
Tabla 9 <i>Estudios incluidos</i>	33
Tabla 10 <i>Definición de las categorías</i>	35
Tabla 11 <i>Selección de estudios</i>	36
Tabla 12 <i>Características de estudios incluidos</i>	37
Tabla 13 <i>Modelo de efectos fijos</i>	37
Tabla 14 <i>Estadísticas de heterogeneidad</i>	38
Tabla 15 <i>Modelo de efectos fijos del análisis de sensibilidad</i>	43
Tabla 16 <i>Estadísticas de heterogeneidad del análisis de sensibilidad</i>	44

## Índice de gráficos y figuras

	Pág.
<i>Figura 1</i> Flujo y declaración PRISMA	29
<i>Figura 2</i> Forest plot de asociaciones de gestión estratégica del talento humano y desempeño organizacional	39
<i>Figura 3</i> Coeficiente de determinación $R^2$	42
<i>Figura 4</i> Forest plot de asociaciones de gestión estratégica del talento humano y desempeño organizacional del análisis de sensibilidad	44

## Resumen

El capital humano siempre ha sido fundamental en las organizaciones, esto gracias a la búsqueda, por parte de los administradores, de nuevos métodos para mantener una ventaja competitiva. El enfoque en el colaborador, ha logrado que estos aumenten su rendimiento y que en efecto se incremente el desempeño organizacional; por ello, se llevó a cabo la investigación para demostrar que la gestión estratégica aporta beneficios traducidos en rentabilidad por medio de buenas prácticas del talento humano. La investigación tiene como objetivo principal la gestión estratégica del talento humano; por medio de las prácticas, permite el crecimiento del desempeño organizacional. Por otro lado, su metodología consiste en revisión sistemática de tipo sistematizada y de enfoque cuantitativo; donde 136 estudios fueron recopilados y procesados por diferentes tamices para minimizar el nivel de sesgo, el resultado fue de 11 estudios incluidos en la investigación. Posteriormente, se procedió a la extracción de datos requeridos para procesarlos por medio del metaanálisis en el programa Jamovi 1.2.27; el resultado general es de 52% precisando que existe una variación de la gestión estratégica del talento humano en el desempeño organizacional.

**Palabras claves:** gestión estratégica, talento humano, desempeño organizacional.

## **Abstract**

Human capital has always been fundamental in organizations, thanks to the search by managers for new methods to maintain a competitive advantage. The focus on the collaborator, has achieved that these increase their performance and that in effect increases the organizational performance; therefore, research was carried out to demonstrate that strategic management provides benefits translated into profitability through good human talent practices. The research has as its main objective the strategic management of human talent; through the practices, they allow the growth of organizational performance. On the other hand, its methodology consists of systematic review of systematized type and quantitative approach; where 136 studies were collected and processed by different sieves to minimize the level of bias, the result was 11 studies included in the research. Subsequently, we proceeded to the extraction of data required to process them by means of the meta-analysis in the Jamovi program 1.2.27; the overall result is 52% specifying that there is a variation of the strategic management of human talent in the organizational performance.

**Keywords:** strategic management, human talent, organizational performance.

## I. INTRODUCCIÓN

El capítulo I de la investigación inicialmente detalló la variable gestión estratégica del talento humano y su importancia en las organizaciones a través de información fidedigna; posteriormente fue necesario describir los factores de la variable: planificación del talento humano, reclutamiento y selección, capacitación, evaluación del desempeño y retribución. Seguidamente, se presentó el problema de investigación, las justificaciones teórica, metodológica y social correspondientemente, y finalmente los objetivos de la investigación.

En el ámbito empresarial, las organizaciones buscan continuamente mejorar su desempeño reduciendo costos o diferenciando sus productos; por ello, los líderes están forzados a identificar un nuevo enfoque para ser más competitivos (Ugheoke, Isa & Mohd, 2015, p.33). Dada la trascendencia e importancia en el crecimiento de las empresas y circunstancialmente en la economía (Mansouri, 2016, p.3); es crucial aplicar estrategias que aporten en el desarrollo del talento humano, en vista de que es un factor clave para el desempeño organizacional (Maturana & Andrade, 2019, p.109). Las empresas deben aplicar prácticas del talento humano, dando énfasis en la motivación (Rodríguez, 2020, p.208) y habilidades propias del talento, con el fin de lograr los objetivos empresariales (Manafi & Subramaniam, 2015, p.388); sin embargo, estas prácticas no se replican con facilidad dado que el impacto depende de una gestión eficaz (Llinas & Abad, 2019, p.196).

El talento humano tiene la capacidad innata de alcanzar un cierto nivel de desempeño; por lo tanto, es importante que los procesos de la gestión estratégica estén orientados en el talento y colocar esfuerzos para que estos logren un mayor rendimiento en la organización (Bolander, Werr & Asplund, 2017, p.1532). La gestión del talento humano se da mediante prácticas que garanticen mantener al talento en la empresa; ya que estos se caracterizan por ser transferibles; además la gestión estratégica del talento humano es importante para el desempeño organizacional (Davidescu, Apostu, Paul & Casuneanu, 2020, p.4). Cabe señalar que, hoy en día, las organizaciones están buscando desarrollar un modelo práctico para gestionar el talento (Jafari & Khanmohamadi, 2016, p.388); por ello, las empresas deben tomar acciones en conservar y desarrollar talentos

constantemente en el tiempo (Maya, 2016; citado en Giménez, Madrid & Duréndez, 2019, p.3).

De acuerdo a estudios realizados en organizaciones de Suecia, se concluye que al adoptar un modelo de gestión del talento humano, previamente se evalúa la cultura organizacional (Bolander *et al.*, 2017, p.1536); ya que, la cultura está enfocada en los trabajadores, siendo estos una fuente clave de conocimiento y desarrollo sostenible para la organización (Davidescu *et al.*, 2020, p.43). Expertos en el campo de talento humano, concluyeron que el éxito de las compañías depende del uso efectivo de personas talentosas; estos hacen posible crear ventaja competitiva y con su eficiencia, mejorar el desempeño organizacional (Jafari *et al.*, 2016, p.393). Del mismo modo, investigaciones señalan que las capacidades humanas inciden positivamente en la innovación, ya que su gestión continua y proactiva crea un ambiente favorable para el avance de la tecnología, siendo este un elemento fundamental para el desarrollo empresarial (Giménez *et al.*, 2019, p.3).

La misión, visión y objetivos organizacionales son elementales para una gestión estratégica de la fuerza de trabajo, estos principios rectores deben ser fomentados y recibidos por los trabajadores (Al-Qudah, Obeidat, Shrouf & Abusweilem, 2020, p.220); para ello, se debe orientar en prácticas que garanticen una planificación sólida a fin de tener empleados capaces de asumir roles (Kiai, Lewa & Karimi, 2019, p.55) y desencadenar notables logros en la empresa. La planificación del talento humano trasciende en la gestión de tomar iniciativas y decisiones estratégicas que aceleren el desempeño y sostenibilidad empresarial (Chakraborty & Biswas, 2019, p.63); su objetivo es mantener un equilibrio en la fuerza laboral con fines de productividad (Mehta, 2013; citado en Obisi, Samuel & Ilesanmi, 2018, p.407).

Los estudios demuestran que, efectivamente la práctica de planificación del talento humano tiene un impacto en el desempeño organizacional con un coeficiente mediamente significativo (Al-Qudah *et al.*, 2020, p.220); además, estudios revelan que las tres cuartas partes de los gerentes, consideran que la planificación de la fuerza laboral permite el desarrollo y explotación del potencial de los trabajadores, que en efecto influye en el desempeño de las empresas demostrado con un coeficiente alto de significancia (Kiai *et al.*, 2019, p.59). Asimismo, estudios comprobaron que la planificación es uno de los factores

fundamentales para obtener ventaja competitiva, siendo una de las prácticas más importantes, ya que garantiza una transición sin problemas hacia una posición de liderazgo a través de una orientación adecuada (Chakraborty *et al.*, 2019, pp.76-77); identificando las necesidades del capital humano actual y futuro, desarrollando e implementando planes para cumplir con dichas necesidades y monitorear su efectividad (Obisi *et al.*, 2018, p.413).

Además, una gestión eficaz debe detallar las necesidades del talento humano en la organización para que posteriormente el proceso de reclutamiento determine si existen vacantes necesarias (Muna, Azam & Albattat, 2020, p.74); ya que el reclutamiento y selección son la etapa inicial para el ingreso de un nuevo talento, un error produciría problemas en el futuro (Dos Santos, Armanu, Setiawan & Rofiq, 2020, p.1180). Las empresas exitosas, hacen que la empresa sea una red de reclutamiento competitivo creándose equipos innovadores que seleccionan cuidadosamente a candidatos para adecuados puestos de trabajo (Rasool, Samma, Wang, Zhao & Zhang, 2019, p.1014). Para tener personal altamente calificado, se debe identificar los criterios ideales para aplicarlos en el proceso de reclutamiento y selección, a fin de poder incorporar trabajadores con competencias que se reflejen en el desempeño organizacional (Agyei, 2016, p.324).

En estudios desarrollados, concluyen que la teoría sobre el talento es un marco para enfatizar la práctica de reclutamiento y selección como mecanismo principal para lograr los objetivos organizacionales; por lo tanto, es importante comprender las políticas utilizadas en dicha práctica. Si la organización adopta efectivamente este proceso, afectaría positivamente en el desempeño organizacional (Muna *et al.*, 2020, pp.76-77); revelando que la selección eficiente del personal idóneo para el puesto, tiene resultados positivos en el desempeño (Dos Santos *et al.*, 2020, p.1183); además aseguran el flujo de trabajadores talentosos de alto nivel, que todas las empresas buscan retener (Rasool *et al.*, 2019, p.1014). Finalmente, esta práctica realiza una variación del 60,7% en el desempeño organizacional (Agyei, 2016, p.331).

Es un hecho que una de las fuentes de competitividad es el talento, este tiene un papel decisivo en la economía basada en el conocimiento (Abdulhabib & Al-Dhaafri, 2018, p.3); por ello, se requiere nuevos métodos de capacitación y desarrollo, dado los cambios y avances en la tecnología que afectan a las

organizaciones (Chioma, 2019, p.237). Desde una perspectiva estratégica, la capacitación es una inversión que busca desarrollar las competencias permanentes y previstas, partiendo de una planificación del talento humano (Moustaghfir, Fatihi & Benouarrek, 2020, p.275); además, representa un compromiso mutuo para mejorar los resultados esperados por la organización (Kim & Shin, 2019, p.2) y el desempeño de la empresa (Llinas *et al.*, 2019, p.195), ya que vincula a los empleados con la organización (Kooij & Boon, 2018; citado en Amarneh & Muthuveloo, 2020, p.3199).

Estudios muestran que las habilidades y conocimientos de los colaboradores son fundamentales para mejorar la competitividad organizacional en un 65%, por ello, la capacitación es crucial para el desempeño (Abdulhabib *et al.*, 2018, pp.3-4); asimismo, el estudio realizado en Port Harcourt señaló que la capacitación tuvo un impacto del 60% en el desempeño de la organización, precisando que esta práctica promueve la innovación (Chioma, 2019, pp.261-262); además el 71,4% de los gerentes creen que las capacitaciones proporcionan habilidades que permiten el desarrollo efectivo de las actividades (Moustaghfir *et al.*, 2020, p.276). La capacitación es una inversión de aprendizaje que desarrolla al colaborador; sin embargo, la capacitación multifuncional es aún más efectiva ya que permite que cada trabajador se desempeñe en distintos puestos sin limitar su capacidad, siendo muy rentable para las organizaciones (Kim *et al.*, 2019, p.10). Por otro lado, en las pequeñas y medianas empresas existe evidencia de que la inversión en capacitación, es menor, por lo que su relación con el desempeño es relativamente menor (Llinas *et al.*, 2019, p.197), a pesar de ello, la práctica implica un desarrollo importante en la satisfacción laboral (Amarneh *et al.*, 2020, p.3203).

Una de las prácticas de la gestión del talento más específicos es la constante evaluación, cuyo proceso implica la supervisión y monitoreo del desempeño del colaborador por medio de índices establecidos con un enfoque participativo (Moustaghfir *et al.*, 2020, p.275); ya que la cooperación, da una visión holística del desempeño a través de discusiones grupales, pese a que el desempeño organizacional es multidimensional y complejo (Richard, 2009; citado en De Brito & De Oliveira, 2016, p.91). Puede considerarse una herramienta que asegura que la fuerza laboral cumpla con sus funciones y estén en los puestos adecuados; además, proporciona información a los directivos para desarrollar procesos de

retención de talentos (Iqbal, Ahmad, Haider, Batool & Ul-ain, 2014; citado en Al-Jedaia & Mehrez, 2020, p.2078). Por ejemplo, la evaluación 360° es un proceso sistemático que permite medir el desempeño de cada colaborador y desarrollar equipos para incrementar el desempeño de la organización (Zondo, 2018, p.2).

Un sistema de evaluación efectivo reconoce las actitudes y los comportamientos innovadores en sus colaboradores; estudios revelan que el 86% de los gerentes consideran que evaluar el potencial de los trabajadores, es proponer ideas de mejora y tener iniciativa (Moustaghfir *et al.*, 2020, p.277). El análisis realizado determina que la práctica evaluación del desempeño individual impacta significativamente en el desempeño empresarial; dicha evaluación depende del entorno competitivo en el que se inserta la empresa (De Brito *et al.*, 2016, p.105), por lo tanto, los administradores deben identificar y seleccionar cuidadosamente los criterios de evaluación que conducen al logro de objetivos organizacionales (Al-Jedaia *et al.*, 2020, p.2079). Una de las evaluaciones de desempeño más efectivas es la de 360°, concluyendo que este sistema influye en la productividad laboral después de un trimestre de su aplicación, donde se puede visualizar los resultados en la organización (Zondo, 2018, p.7).

Las preferencias motivacionales de los trabajadores varían según sus necesidades, estas preferencias difieren en la forma en que se valoran los beneficios entregados por la organización (Al-Damoe, Hamid & Omar, 2015, p.52); por esta razón, las empresas diseñan sistemas de recompensas en base al desempeño individual y organizacional (Pungnirund, 2020, p.623). Este sistema de compensación tiene como objetivo atraer y motivar a los empleados, al mismo tiempo se gana y promueve su lealtad (Moustaghfir *et al.*, 2020, p.276). La retribución impacta en el compromiso de los colaboradores hacia la empresa produciendo mejoras en el desempeño organizacional, además de ser un factor importante de retención (Kalyanamitra, Saengchai & Jermsittiparsert, 2020, p.166); asimismo, a largo plazo es razonable ya que las empresas necesitan talentos específicos difíciles de encontrar en el mercado laboral (Kim *et al.*, 2019, p.6).

Estudios señalan que la implementación de prácticas del talento permiten a las organizaciones el desarrollo de nuevas capacidades en la fuerza laboral, principalmente para incrementar la productividad bajo compensación por su trabajo en un 37% (Al-Damoe *et al.*, 2015, p.54); el papel de la retribución es significativo

para las empresas, siendo la práctica más deseada, por ello, aplicar el sistema de recompensa aumenta el rendimiento y el desempeño, impulsando procedimientos compensatorios (Pungnirund, 2020, p.628). Tanto los gerentes como empleados consideran ideal recompensar de manera sistemática y adecuada, además de integrar mecanismos de participación en ideas que generen resultados positivos en la compañía (Moustaghfir *et al.*, 2020, p.277); en línea con investigaciones señaladas, la retribución debe ser más que servicios ofrecidos, deben ser beneficios que retengan al personal (Kalyanamitra *et al.*, 2020, p.173), de tal forma, se establece un mercado laboral interno atractivo por medio del nivel de compensación, siendo provechoso a largo plazo (Kim *et al.*, 2019, p.6).

El capital humano siempre ha sido fundamental en la organización; sin embargo, últimamente se ha transformado en fuente de competitividad. Esto gracias a la búsqueda, por parte de los administradores, de nuevos métodos para mantener una ventaja competitiva. El enfoque en el colaborador, ha logrado que estos aumenten su rendimiento y que en efecto se incremente el desempeño organizacional; por ello, es primordial llevar a cabo la investigación para demostrar que una gestión estratégica por medio de prácticas del talento humano alineadas a la misión, visión y los objetivos organizacionales, aportan beneficios traducidos en rentabilidad.

Para plantear el problema, el primer paso es identificar cual es el problema que se desea abordar en la investigación, del problema nace el tema de investigación o las variables que quiere estudiar el investigador, y del tema surge el título de la investigación (Ortega, 2016, p.119). El planteamiento del problema debe representar coherencia y precisión con lo que se quiere estudiar; ya que esto permitirá proyectar la metodología a utilizar en la investigación y una serie de pasos sistemáticos para responder a la problemática (Bailey, 2016, p.123). Ante lo expuesto, el problema de investigación es el siguiente: Las prácticas de la gestión estratégica del talento humano permiten el crecimiento del desempeño organizacional.

La justificación de estudio consiste en fundamentar de forma concisa el propósito que conlleva al investigador a estudiar un tema realista y reflejar el impacto positivo por medio de los resultados (Castillo y Dorta, 2017, p.286). Se precisan las razones y necesidades por parte del investigador al seleccionar el tema

a analizar; este tema debe ser de interés y de carácter útil para la sociedad. Por lo tanto, el verbo justificar es el acto de sustentar la investigación de forma contundente (Bauce, 2016, p.151). La investigación permitirá conocer a profundidad las variables estudiadas; en ese sentido, es importante conocer los fundamentos y propósitos del investigador para demostrar los beneficios que se obtendrá de la investigación, para ello se detallaron las justificaciones correspondientes de la investigación.

Las razones teóricas precisan la importancia de la investigación basada en la teoría científica, se debe exponer si se refutan resultados de otros estudios o se amplifica un modelo teórico; su fin es reflexionar académicamente (Custodio, Márquez & Sanmartí, 2015, p.135). Esta justificación existe cuando la intención del investigador es comprobar, desechar o incorporar información teórica referente al tema de investigación y a sus objetivos (Passos, 2015, p.48). La investigación contribuyó a comprender las principales prácticas que deberían aplicar de la gestión del talento humano que incrementen el desempeño a nivel individual y organizacional; comprendiendo así el comportamiento de las variables de estudio en el contexto empresarial, además respaldar investigaciones anteriores que comprueban la causa y efecto de las variables.

La justificación metodológica precisa el método utilizado en el estudio, que permitirá obtener conocimientos veraces y confiables; dicho en otras palabras, la investigación tiene una justificación metodológica cuando usa un conjunto de métodos que permiten cumplir los objetivos (Suárez, Sáenz y Mero, 2016, p.75). La justificación metodológica significa que la investigación utiliza un método que accede a información confiable e indica los motivos para desarrollar el estudio bajo dicho método, además de fundamentar el beneficio que se obtendrá de los resultados (Carhuancho, Nolzco, Sicheri, Guerrero y Casana, 2019, p.37). La investigación aportó a los estudios ya existentes; estos proporcionaron información pertinente que se analiza por medio de los procesos que involucra la metodología, permitiendo comprobar la causalidad de la gestión estratégica del talento humano en el desempeño organizacional. Asimismo, cumplir con los objetivos planteados en base a las prácticas que conforman la gestión del talento humano.

La justificación social del estudio, es solucionar las problemáticas que afectan a la sociedad y su entorno, además del cómo y porqué perjudica a un

determinado conjunto de personas. La justificación social de una investigación permite que las personas se beneficien con los resultados (Chaverri, 2017, p.187). Su principal criterio es conocer el beneficio de la investigación para la sociedad y responde a qué beneficios traerá para los mismos (Olvera, 2015, pp. 69-70). El estudio proporciona una visión holística para los gerentes, acerca de la gestión del talento humano y cómo se comportan las prácticas en el desempeño de las empresas. Igualmente, aporta en comprender el papel importante que juega la fuerza laboral en el rendimiento a través de una gestión eficaz; siendo los colaboradores los más beneficiados con la aplicación, asimismo, la organización se beneficia con el desempeño traducido en rentabilidad.

Los objetivos expresan la finalidad que se intenta lograr, son las intenciones de la investigación que deben ser claros, precisos y alcanzables (Corona, Fonseca y Corona, 2017, p.578); los objetivos determinan el alcance del estudio, ya que son la guía de todo el proceso que implica el curso de la investigación, estos expresan las acciones que darán respuesta al problema (Tapia, Palomino, Lucero y Valenzuela, 2019, p.34). En la siguiente tabla se presentaron los objetivos planteados en la investigación.

Tabla 1

*Planteamiento de objetivos*

<b>Objetivo</b>	<b>Propuesta</b>
Ob. 1	La gestión estratégica del talento humano; por medio de las prácticas, permite el crecimiento del desempeño organizacional
Ob. 1a	La gestión estratégica del talento humano; por medio de la práctica capacitación, permite el crecimiento del desempeño organizacional
Ob. 1b	La gestión estratégica del talento humano; por medio de la práctica retribución, permite el crecimiento del desempeño organizacional
Ob. 1c	La gestión estratégica del talento humano; por medio de la práctica evaluación del desempeño, permite el crecimiento del desempeño organizacional
Ob. 1d	La gestión estratégica del talento humano; por medio de la práctica reclutamiento y selección, permite el crecimiento del desempeño organizacional
Ob. 1e	La gestión estratégica del talento humano; por medio de la práctica planificación del talento humano, permite el crecimiento del desempeño organizacional

## II. MARCO TEÓRICO

El capítulo II está direccionado a describir y explicar el marco teórico, desde la perspectiva de entendimiento de la base conceptual que será sustento del estudio. El marco teórico esta compuesto por estudios y teorías que explican el fenómeno de estudio, su fin es respaldar la investigación con conocimientos precedentes de las variables (Rodríguez, 2019, p.772). La base teórica se conforma por artículos científicos de estudios previos de las variables gestión estratégica del talento humano y desempeño organizacional, además definen los factores de la variable principal.

Chitra, Mahaboob & Silva (2020) propusieron como objetivo estudiar las diversas prácticas de recursos humanos y su impacto en el desempeño organizacional; su metodología es de enfoque cuantitativo, la encuesta fue distribuida a una muestra conformada por trabajadores y se analizó la confiabilidad de la herramienta recolectora de datos. La investigación concluyó que las prácticas de recursos humanos tienen un impacto significativo en el desempeño organizacional, además una de las prácticas con mayor impacto en el desempeño fue la evaluación del desempeño; por otro lado, en base a los resultados, se recomendó que las investigaciones posteriores evalúen variables o factores mediadores entre la gestión del capital humano y desempeño organizacional; asimismo, que utilicen el modelo propuesto en el estudio para una mayor profundidad de comprensión sobre el comportamiento de las variables.

Tensay & Singh (2020) expusieron como objetivo examinar el efecto del sistema de gestión de recursos humanos en el desempeño organizacional en organizaciones gubernamentales. Su metodología fue de enfoque cuantitativo, se recopiló información por medio de encuestas, el tipo de muestreo fue aleatorio estratificado y la muestra estuvo compuesta por trabajadores; se concluyó que el sistema de gestión de recursos humanos tiene un efecto significativo en el desempeño organizacional. Por otro lado, la investigación recomendó que las futuras investigaciones conduzcan a estudiar el desempeño a nivel individual y organizacional en vínculo a la gestión de recursos humanos y rendimiento, además recomiendan que antes de aplicar una estrategia de recursos humanos debe

considerarse la cultura; también estudiar diferentes contextos donde se mide el aporte de gestión de la fuerza laboral en el desempeño de las organizaciones.

Biščak & Benčin (2019) establecieron como objetivo de investigación analizar el impacto del uso de prácticas de gestión de recursos humanos sobre el desempeño organizacional; por otro lado, la metodología es de enfoque cuantitativo, se recopiló información por medio de encuestas medidas a través de la escala de Likert y su muestra se compuso por gerentes de diferentes organizaciones; el estudio concluyó que existe un impacto positivo en el uso de prácticas de gestión de recursos humanos sobre el desempeño organizacional, siempre que las organizaciones tengan un enfoque especial en prácticas del capital humano. Se recomendó que las futuras investigaciones utilicen el modelo DEA cuando la población sea del sector público, además realizar estudios que comparen los resultados de diferentes organizaciones públicas.

Kumar & Reddy (2019) plantearon como objetivo evaluar si la gestión de recursos humanos aumenta el desempeño de la empresa; la metodología fue de enfoque cuantitativo, su información consta de datos primarios y secundarios; la información primaria se compone por encuestas y entrevistas semiestructuradas, mientras que la información secundaria consta de artículos y libros, por otro lado, la muestra estuvo compuesta por empleados. Se concluyó que la gestión de recursos humanos impacta significativamente en el desempeño de la empresa y se recomendó que los próximos estudios utilicen solo datos cuantitativos e información primaria con la finalidad de obtener mayor evidencia empírica de las prácticas de gestión de recursos humanos que tienen mejores resultados significativos en el desempeño empresarial.

Otoo (2018) propuso como objetivo examinar el papel mediador de las competencias de los colaboradores en relación a las prácticas de gestión del talento humano y el desempeño organizacional. La metodología fue de enfoque cuantitativo, recopilaron información por medio de encuestas, el tipo de muestreo fue estratificado con una técnica de muestreo intencional y la encuesta censal, mientras que su muestra estuvo compuesta por empleados. El estudio concluyó que las prácticas de gestión del talento humano tienen un efecto en el desempeño organizacional, además una de las prácticas con mayor impacto en el desempeño fue la capacitación; por otro lado, se recomendó que los estudios se desarrollen en

diferentes sectores y en un contexto internacional, adicionalmente se recomendó que se realicen investigaciones cualitativas o métodos mixtos para tener una visión holística e identificar los sesgos en los encuestados asegurando la calidad del estudio.

Pattnaik & Sahoo (2018) propusieron como objetivo de la investigación examinar el vínculo causal de las prácticas de recursos humanos y desempeño organizacional. Su metodología de la investigación consistió en un enfoque cuantitativo, el tipo de muestreo fue aleatorio y se recopiló información por medio de encuestas dirigidas a empleados. El estudio concluyó que la gestión de recursos humanos influye significativamente en el desempeño organizacional; asimismo se recomendó que las organizaciones apliquen prácticas novedosas y los estudios futuros identifiquen las prácticas idóneas en el sector público, además de hacer investigaciones a profundidad en India.

Triguero, Peña & Sánchez (2018) establecieron como objetivo explorar la relación entre prácticas de la gestión estratégica de recursos humanos y desempeño empresarial. La metodología fue de enfoque cuantitativo, se recopiló información por medio de un cuestionario adaptado a la gestión estratégica de recursos humanos, mientras que la muestra estuvo compuesta por directores de recursos humanos. Se concluyó que las prácticas de gestión estratégica de recursos humanos tienen un efecto en el desempeño organizacional y que los indicadores que afectan al capital humano son claves para el desempeño. Finalmente, se recomendó que se realicen investigaciones con modelos no lineales, además de no centrarse en una región ni cultura específica al desarrollar el estudio, ya que se debe profundizar en cada práctica de gestión de recursos humanos para conocer con mayor precisión su contribución real al modelo.

Chahal, Jyoti & Rani (2016) plantearon como objetivo examinar el efecto de las prácticas de la gestión de recursos humanos de alto rendimiento sobre el desempeño empresarial de empleados del sector de las telecomunicaciones. La metodología fue de enfoque cuantitativo, se plantearon constructos que se midieron a través de la escala de Likert y para recopilar datos se utilizó el método del censo; por otro lado, la muestra estuvo compuesta por empleados. Los resultados revelaron que las prácticas de gestión de recursos humanos de alto rendimiento tienen un efecto significativo en el desempeño empresarial; además, una de las

prácticas con mayor rendimiento, es la compensación. Por otro lado, el estudio recomendó que las futuras investigaciones realicen una comparación entre el sector público y privado; asimismo, extenderse a otros sectores como: seguros, banca, salud, educación, entre otros, y ampliar el estudio con datos longitudinales.

Alzyadat, Alatyat & Alnsour (2015) establecieron como objetivo de investigación examinar el impacto de las prácticas de gestión de recursos humanos sobre el desempeño organizacional en Jordania, basada en el municipio de Gran Amman. La metodología de la investigación consistió en un enfoque cuantitativo y utilizó una encuesta transversal; por otro lado, la muestra fue de un solo tipo de informante, es decir, gerentes de los submunicipios. Se concluyó que el desempeño organizacional está influenciado por las prácticas de gestión de recursos humanos; además se evidenció que un grupo de prácticas específicas de gestión del talento como la planificación de la fuerza laboral, evaluación de puestos y evaluación del desempeño se relacionan significativamente con el desempeño organizacional. Se recomendó realizar una revisión exhaustiva de teorías y estudios de la gestión de recursos humanos para comprender ampliamente cuales son los factores que impactan en el desempeño organizacional.

Peña, De Pablo, Hernández & Villasalero (2015) plantearon como objetivo explorar la relación entre el sistema de gestión de recursos humanos y el desempeño organizacional de empresas industriales; la metodología consistió en un diseño transversal y enfoque cuantitativo, por otro lado, se recopiló información por medio de encuestas que fueron entregadas a directores de empresas quienes son los que conforman la muestra. La investigación demuestra en base a la información, que existe una relación entre los sistemas de gestión de recursos humanos y el desempeño organizacional; asimismo se recomendó que los futuros estudios identifiquen variables moderadoras o mediadoras en la relación de las variables para su mejor comprensión y utilicen diseños longitudinales.

Vanhala & Dietz (2015) abordaron como objetivo estudiar si la gestión de recursos humanos influye en el desempeño de todos los niveles; la metodología de la investigación es de enfoque cuantitativo y se realizó un cuestionario para recopilar información de una muestra conformada por empleados de diferentes organizaciones. El estudio concluyó que la gestión de recursos humanos influye significativamente en el desempeño a nivel organizacional; además, la

investigación recomendó que los futuros estudios sean longitudinales y que busquen la causa y efecto de las variables, también se propuso realizar un modelo que pruebe las relaciones entre ambas variables de estudio.

Es fundamental sustentar la importancia de las variables en la investigación para una mayor comprensión, por medio de su definición y clasificación (Espinoza, 2018, p.37). Los estudios previos permitieron comprender las variables, ya que muestran su comportamiento en diferentes contextos; sin embargo, es importante definir la variable principal gestión estratégica del talento humano y los factores denominados prácticas que conforman la variable para conocer su alcance en las organizaciones.

David Watkins en 1998 publicó un artículo donde por primera vez introdujo el término gestión del talento; inicialmente el término fue usado para definir cambios en el ámbito de recursos humanos centrándose en el potencial o talento humano. En ese sentido, es importante definir el talento para comprender la gestión del talento humano. El talento se define como el equilibrio entre rendimiento y potencial (Baranova, 2014; citado en Borisova, Silayeva, Saburova, Belokhvestova & Sokolova, 2017, p.32); es decir, son aquellos trabajadores que tienen la capacidad de demostrar sus habilidades y conocimientos (Tazakori, Feizi, Eisalou & Rasouli, 2019, p.3). Antes, la gestión del personal se consideraba un instrumento para conservar los recursos humanos como un factor de producción, sin embargo, ahora el talento humano es la unión de diferentes métodos centrados en la fuerza laboral (Jafari *et al.*, 2016, p.388); por ello, el objetivo de invertir en la gestión del talento es incitar un mismo comportamiento entre colaboradores para que la organización sea más competitiva y rentable (Díaz, Bornay & López, 2017, p.359).

Inicialmente, la gestión del talento fue considerada como una moda o una alternativa a la dotación de personal (Claus, 2019; citado en Alparslan & Saner, 2020, p.99); sin embargo, recientemente el talento humano juega un papel estratégico en las organizaciones, ya que obligan al contexto empresarial a colocar interés en la gestión de la fuerza laboral como base principal de adaptación al entorno (Barrios, Olivero & Figueroa, 2020, p.56). La gestión del talento es una combinación de programas, funciones y tareas diseñadas a maximizar la efectividad del personal y la organización centrado en un proceso estratégico de planificación, organización, dirección y control de una red de elementos que

involucran a todos los miembros de la organización (Kanagavalli, Seethalakshmi & Sowdamini, 2019, p.1; Al-Frijawy *et al.*, 2019, pp.122-123).

La gestión del capital humano ha evolucionado a una gestión estratégica (Piwowar, 2021, p.1); donde las organizaciones deben crear sistemas sólidos que impulsen el comportamiento de los empleados en formas previstas, es decir, estratégicas (Hewett, Shantz, Mundy & Alfes, 2018, p.98). Es considerada una rama del estudio de recursos humanos encargada de buscar, integrar y apoyar talentos para alcanzar los objetivos corporativos (Borisova *et al.*, 2017, p.33); esta gestión se realiza por medio de prácticas que conducen a atraer, motivar y retener a los colaboradores produciendo un mayor rendimiento (Davidescu *et al.*, 2020, p.5). La gestión del talento debe lograr resultados financieros adecuados a través de una política de buena relación entre empleado-empresa; ya que, una gestión estratégica impulsa a los trabajadores a compartir conocimientos, generar ideas, ser más comprometidos y productivos en su puesto de trabajo (Diaz *et al.*, 2017, p.356).

El sistema de gestión estratégica del talento implica una minuciosa construcción de planificación, diseño de puestos, desarrollo y evaluación del talento, sobre la base de información de la misión, visión, objetivos organizacionales, análisis de factores del entorno interno y externo (Makedon, Hetman, Yemchuk, Paranytsia & Petrovska, 2019, p.346). Las actividades de la gestión estratégica del capital humano, implica un análisis competitivo de la empresa, reclutar y seleccionar al candidato, capacitar, evaluar y desarrollar políticas competitivas de compensación para retenerlos, convirtiéndolos en líderes para el futuro (Bohlander, 2011; citado en Putri & Muafi, 2019, p.104); además, los trabajadores deben tener una oportunidad justa de promoción, formación y el beneficio de participar en decisiones de la organización, y obtener como producto una ventaja competitiva y posicionamiento en el mercado (Ibidunni, Osibanjo, Adeniji, Salau & Falola, 2016, p.7).

El desafío para los gerentes del talento humano en la actualidad, es identificar el talento, cuidarlo y obtener una productividad significativa para las ganancias (Al-Frijawy *et al.*, 2019, p.123). Es fundamental que las empresas utilicen los sistemas estratégicos o prácticas de gestión del talento humano para mejorar los niveles existentes de capital humano y prevenir la pérdida de sus inversiones de capital humano en otras empresas; los sistemas están destinados a beneficiar a

los empleados, y estos pueden corresponder con actitudes y comportamientos positivos hacia la organización para mantener una relación de intercambio (Jiang & Messersmith, 2018, pp.9-10). Las prácticas que gestionan a los trabajadores mejoran los resultados de las empresas; ya que, les brinda la cantidad de autonomía requerida para tomar decisiones y crea oportunidades para el desarrollo individual vinculándolos así con fines colectivos (Pires & Nunes, 2018, p.386).

La gestión es pronosticar la necesidad de talento humano y planificar cómo se satisface esa necesidad en forma de prácticas de capital humano, que ayudan a la empresa a atraer, mantener y desarrollar empleados (Fogarassy, Szabo & Poor, 2017, p.7); la planificación del talento es el proceso de identificar a los empleados adecuados para una organización, de ahí el éxito de organización depende de esa selección del poder humano (Mayakkannan, 2017, p.33). Desde otra perspectiva, es la solución para prevenir problemas futuros dentro de las organizaciones asegurándose de que tendrá el número requerido de trabajadores con las habilidades necesarias para cumplir con los objetivos estratégicos de la empresa (Khumalo, 2019, p.121). Una planificación eficaz de la fuerza laboral ayuda a los gerentes a identificar los desafíos y prioridades de la fuerza de trabajo actual y futura; eso también proporciona un marco sólido para desarrollar estrategias de trabajadores eficaces (Al-Qudah *et al.*, 2020, p.223).

La planificación del talento humano se ocupa de cuestiones más importantes, como los métodos de trabajo y desarrollo de los trabajadores con el fin de alcanzar los objetivos organizacionales (Khumalo, 2019, p.116); ya que la formación y el desarrollo son componentes esenciales de la planificación del talento humano (Al-Frijawy *et al.*, 2019, p.123). La planificación estratégica se considera el proceso de la gestión que permite a las organizaciones hacer frente a futuros eventos de manera eficiente y eficaz, proporcionándoles mayor control sobre sus recursos ante los constantes cambios (Dessler, Cole & Chhinzer, 2015; citado en Al-Qudah *et al.*, 2020, p.219). Este proceso asegura que una organización tenga los empleados idóneos con las habilidades y conocimientos adecuados además de una actitud correcta en sus puestos de trabajo dentro de la organización (Mello, 2006; citado en Al-Damoe *et al.*, 2015, p.52).

La gestión estratégica del talento humano implica una variedad de acciones enfocadas al capital humano; por lo que se requiere identificar, reclutar y

seleccionar a la persona adecuada para el trabajo (Putri *et al.*, 2019, p.104). El reclutamiento y la selección son un conjunto de acciones emprendidas por las organizaciones para identificar a los candidatos con habilidades y conocimientos necesarios para ser ubicados en el puesto adecuado (Brewster & Mayrhofer, 2012; citado en Kanyemba, Iwu & Allen-Ile, 2015, p.178). Ambos son términos muy distintos, el reclutamiento es el arte de descubrir y conseguir candidatos potenciales para las vacantes actuales y previstas en las organizaciones (Kanagavalli *et al.*, 2019, p.1); mientras que la selección es un proceso que tiene como fin seleccionar el solicitante más adecuado para el puesto, donde se reduce la cantidad de candidatos generados en el proceso de reclutamiento, seleccionando individuos conforme a calificaciones en habilidades, conocimientos y actitudes (Razimi, 2014; citado en Putri *et al.*, 2019, p.104).

La orientación en el sistema de selección es importante para la elaboración de estrategias, procesos y toma de decisiones de los altos directivos (Bhansing, Leenders & Wijnberg, 2016, p.910); por ello, las empresas deben elegir empleados con habilidades que se encuentran en línea con las necesidades de la empresa para mejorar el desempeño de la organización (Putri *et al.*, 2019, p.105). Las políticas de reclutamiento y selección involucran los procesos de atraer, reclutar y contratar personas (Mourao, Kubo, Santos & Mazucato, 2020, p.9); sin embargo, puede ser una tarea ardua, pero con procesos eficaces de reclutamiento y selección, se garantiza la contratación de personas de acuerdo a las necesidades de la organización (Kanyemba *et al.*, 2015, p.178). Por lo tanto, las organizaciones tienen que identificar las necesidades de su personal, definir el proceso para seleccionar a quien ocupará el cargo y finalmente la persona inicie sus labores en la posición requerida (Armstrong y Taylor, 2014; citado en Hernández & Espinosa, 2017, p.132).

En la gestión del talento el concepto de capacitación y desarrollo es cada vez más discutido, puesto que, es un papel importante que desempeñar en las organizaciones; se entiende por capacitación etapas para adquirir habilidades técnicas e interpersonales (Mishra, Sharma & Kumar, 2019, p.863). Esta práctica tiene como resultado un cambio en el comportamiento de los empleados mejorando su eficiencia por medio de sus nuevos conocimientos, ya que, es uno de los instrumentos o métodos más efectivos para lograr una ventaja competitiva

(Almohaimmeed, 2017, p.149); este proceso desarrolla la educación y el profesionalismo del talento (Brahmana, Brahmana & Fei, 2018, p.62), por lo que su impacto se ve reflejado en su desempeño (Piwowar, 2021, p.3).

La capacitación es la actividad que transmite información para mejorar el desempeño del personal, además de conducir a nuevas habilidades y conocimientos cuyo fin también es el crecimiento personal (Al-Frijawya *et al.*, 2019, pp.123-124); las competencias adquiridas en dichos programas de capacitación, son diseñados también para atender los requerimientos de la empresa y los resultados se evidencian en el desempeño organizacional (Slavic & Berber, 2019, p.83). Desde otra perspectiva, la capacitación es la formación de los empleados con la intención de que sean capaces de usar nuevos medios que faciliten su trabajo (Alnidawy, 2015, p.51) conduciendo a una mayor innovación, mejorando la calidad e incrementando la productividad; ya que el desarrollo del talento humano es un paso esencial hacia el éxito de la empresa (Giménez *et al.*, 2019, p.8).

Incrementar la eficacia de los colaboradores, los grupos y las organizaciones en su conjunto, se realiza mediante el reconocimiento y soluciones efectivas de contingencias en el desarrollo de sus funciones; la evaluación es un proceso sistemático donde las organizaciones evalúan el rendimiento del colaborador frente a los estándares preestablecidos y metas organizacionales (Ahmad, Allen, Raziq & Rehman, 2019, p.942). Para ello, se utilizan herramientas con una metodología establecida para supervisar el desempeño del colaborador con objetividad (Bolander *et al.*, 2017, p.1535). Es un método que evalúa el desempeño laboral del empleado normalmente por el supervisor inmediato en términos de calidad, cantidad, costo y tiempo (Joseph, 2014; citado en Mohamed & El-Shanawany, 2016, p.120); su función principal es identificar competencias requeridas, responsabilidades individuales, objetivos deseados, asegurando la alineación entre el comportamiento y los objetivos empresariales (Kampkkötter, 2016; citado en Curzi, Fabbri, Scapolan & Boscolo, 2019, p.3).

Las prácticas de recursos son muy importantes, pero el más esencial es la práctica que supervisa directamente el desempeño de los colaboradores, ya que de ello depende el desempeño organizacional (Abutayeb & Al-Qatawneh, 2012; citado en Putri *et al.*, 2019, p.105); la práctica de evaluación del desempeño es un proceso que por medio de indicadores que la empresa establece, evalúa el

desempeño del trabajador. Los resultados permiten mejorar el proceso de gestión de la empresa, la creación de valor, la rápida reacción y el crecimiento empresarial (Klovienė, 2012; citado en Narkunienė & Ulbinaitė, 2018, p.126); además es considerado como un componente crítico de la gestión del talento humano, ya que el resultado de la evaluación, se interpreta como indicador para tomar decisiones gerenciales, desarrollo de empleados, investigación de personal y otros propósitos (Singh y Rana, 2015; citado en Mohamed *et al.*, 2016, p.120).

En los principios de los 80/90, las organizaciones utilizaron los beneficios complementarios o incentivos, para un mayor desempeño de los colaboradores; recientemente, la mayoría de estos beneficios los ven como costos adicionales. Hoy en día, las organizaciones tienden a reducir estos beneficios con el objetivo de minimizar costos; en consecuencia, puede ser uno de los índices de desmotivación, rotación, absentismo y menor compromiso (Ibidunni *et al.*, 2016, p.6). Es por ello, la importancia de la práctica retribución orientada en el mérito, ya que aumenta los esfuerzos del empleado redundando en el rendimiento empresarial (Blom, Kruijen, Heijden & Thiel, 2020, p.4); dicha recompensa consiste en incentivos monetarios y no monetarios, la compensación monetaria se divide a su vez en compensación directa e indirecta (Al-Damoe *et al.*, 2015, p.52); la compensación directa es en forma de comisión o incentivos, mientras que la compensación indirecta es en forma de beneficios como seguros o vacaciones financiadas (Dessler, 2014; citado en Katidjan, Pawirosumarto & Yuliani, 2018, p.285).

El talento con alto grado de habilidades es reconocido por las organizaciones como vitales para el logro del crecimiento empresarial y la construcción de competencias organizacionales (Ibidunni *et al.*, 2016, p.3); su reconocimiento significa contribución al desarrollo de la empresa e introducir innovaciones, siendo beneficioso para la organización (Piwowar, 2021, p.5). El sistema de compensación consiste en un mecanismo corporativo importante para alinear las necesidades de los trabajadores y la organización (Tan, 2014; citado en Chou & Buchdadi, 2018, p.80); es cualquier forma de recompensa otorgada al empleado como servicios recíprocos de la contribución hacia la organización (Pangabeau, 2012; citado en Katidjan *et al.*, 2018, p.285).

### **III. METODOLOGÍA**

El capítulo III está centrado en describir el desarrollo de la búsqueda de información primigenia con respecto a la variable de estudio en investigaciones realizadas por académicos, los cuales presentaron sus resultados en revistas indexadas para visualización de toda la comunidad interesada en profundizar investigaciones en el tema referido. Cabe señalar que la totalidad de la información esta consignada en repositorios reconocidos por su trayectoria en el ámbito de la ciencia.

#### **3.1. Tipo y enfoque de investigación**

Las revisiones sistemáticas son un tipo de revisiones de la literatura con el objetivo de dar respuesta al problema planteado en el estudio; consiste en recopilar y analizar evidencia empírica de investigaciones primarias disponibles (Abbade, Nwosu, Jin, Leenus, Maaz, 2018; citado en Tawfik, Giang, Ghozy, Altibi, Kandil, Le & Hui, 2020, p.2); el término sistemático es la diferencia de una revisión sistemática con otros tipos de revisiones; ya que su metodología consiste en una serie de pasos consecutivos para identificar, evaluar, seleccionar y finalmente extraer información pertinente para la investigación (Sobrido y Rumbo, 2018, p.388). La investigación con una metodología de revisión sistemática, identificó artículos científicos que responden al problema de investigación, seguidamente se procedió a filtrarlos por los criterios de elegibilidad y finalmente se seleccionaron los artículos que cumplen con el rigor científico exigidos en la investigación.

Las revisiones sistemáticas están integradas por diferentes tipos de revisiones; una de ellas es la revisión sistematizada, esta es un término que lo acuñaron Grant y Booth en el año 2009 precisando que este tipo de revisiones están orientadas a las ciencias sociales y consiste en buscar, codificar y analizar los resultados recopilados con una metodología sujeta a modificación; es decir que incluyen partes del proceso de una revisión sistemática debido a que se carece de recursos para la realización de estas investigaciones (Guirao, 2015, p.10). Las revisiones sistematizadas están enfocadas a varios objetivos y se dan por un conjunto de pasos sistematizados rigurosos y exigentes (Codina, 2018; citado en Alfonso, Galera & Calvo, 2019, p.451). Por lo tanto, la investigación es de tipo sistematizada por su orientación a las ciencias sociales, además de todos los pasos sistemáticos expuestos en la metodología del estudio.

Mientras que, para demostrar los resultados de la investigación, existen dos enfoques; el enfoque cuantitativo es conocer y explicar el fenómeno con técnicas numéricas, donde se recolecta resultados, se procesa, analiza e interpreta (Sánchez, 2019, p.104). El método cuantitativo presenta evidencia estadística y después de obtener los datos del estudio, se aplica herramientas estadísticas para medir las variables (Corona, 2016, p.82). El estudio es de método cuantitativo; es decir que se recolectó datos cuantitativos de los artículos científicos para cumplir los objetivos de la investigación y obtener una visión holística de las variables gestión estratégica del talento humano y desempeño organizacional.

### **3.2. Protocolo y registro**

El protocolo es el sustento de la investigación, ya que es el proceso donde se describen los parámetros para realizar la búsqueda de información como las fuentes de datos, los criterios de inclusión o exclusión y criterios de calidad (Pittaway, 2014; citado en Kraus, Breier & Dasí, 2020, p.1033); mientras que el registro es el proceso que garantiza la transparencia y protege de la duplicación de investigaciones, asimismo, se considera como una prueba documentada del proceso, la evaluación de la calidad y el plan de pre análisis (Tawfik, Dila, Mohamed, Tam, Kien, Ahmed & Huy, 2019, p.5).

En primer lugar, se consideró las bases de datos Scopus y Ebsco; posteriormente se realizó la búsqueda de evidencias previas al tema de investigación con las variables de estudio además de los factores: planificación del talento humano, reclutamiento y selección, capacitación, evaluación del desempeño y retribución. En las fuentes de datos Scopus, se buscó con ambas variables obteniendo un resultado de 1,158 artículos y se buscó con los factores de la variable principal obteniendo un resultado de 657 para planificación del talento, 20 para reclutamiento y selección, 756 para capacitación, 385 para evaluación del desempeño y 168 para retribución; en total 3,144 estudios se hallaron en la búsqueda. Por otro lado, se obtuvo un total de 1,284 artículos como resultado de la búsqueda de ambas variables en la fuente Ebsco; el total de artículos es de 4,428.

Tabla 2

Secuencia de búsqueda

Base de datos	Resultado	Búsqueda de palabras clave y otros filtros aplicados
SCOPUS	1,158	human AND talent AND management AND organizational AND performance AND ( LIMIT-TO ( ACCESSTYPE(OA) ) ) AND ( LIMIT-TO ( PUBYEAR , 2021 ) OR LIMIT-TO ( PUBYEAR , 2020 ) OR LIMIT-TO ( PUBYEAR , 2019 ) OR LIMIT-TO ( PUBYEAR , 2018 ) OR LIMIT-TO ( PUBYEAR , 2017 ) OR LIMIT-TO ( PUBYEAR , 2016 ) OR LIMIT-TO ( PUBYEAR , 2015 ) ) AND ( LIMIT-TO ( DOCTYPE , "ar" ) ) AND ( LIMIT-TO ( SUBJAREA , "BUSI" ) OR LIMIT-TO ( SUBJAREA , "SOC" ) ) OR LIMIT-TO ( SUBJAREA , "ECON" ) OR LIMIT-TO ( SUBJAREA , "PSYC" ) )
	657	planning AND human AND talent AND management AND ( LIMIT-TO ( DOCTYPE , "ar" ) ) AND ( LIMIT-TO ( SUBJAREA , "BUSI" ) OR LIMIT-TO ( SUBJAREA , "SOC" ) ) OR LIMIT-TO ( SUBJAREA , "ECON" ) OR LIMIT-TO ( SUBJAREA , "PSYC" ) ) AND ( LIMIT-TO ( PUBYEAR , 2021 ) OR LIMIT-TO ( PUBYEAR , 2020 ) OR LIMIT-TO ( PUBYEAR , 2019 ) OR LIMIT-TO ( PUBYEAR , 2018 ) OR LIMIT-TO ( PUBYEAR , 2017 ) OR LIMIT-TO ( PUBYEAR , 2016 ) OR LIMIT-TO ( PUBYEAR , 2015 ) ) AND ( LIMIT-TO ( ACCESSTYPE(OA) ) )
	20	recruitment AND recruiting AND selection AND select AND human AND talent AND management AND ( LIMIT-TO ( DOCTYPE , "ar" ) ) AND ( LIMIT-TO ( SUBJAREA , "BUSI" ) OR LIMIT-TO ( SUBJAREA , "SOC" ) ) OR LIMIT-TO ( SUBJAREA , "ECON" ) OR LIMIT-TO ( SUBJAREA , "PSYC" ) ) AND ( LIMIT-TO ( PUBYEAR , 2021 ) OR LIMIT-TO ( PUBYEAR , 2020 ) OR LIMIT-TO ( PUBYEAR , 2019 ) OR LIMIT-TO ( PUBYEAR , 2018 ) OR LIMIT-TO ( PUBYEAR , 2017 ) OR LIMIT-TO ( PUBYEAR , 2016 ) OR LIMIT-TO ( PUBYEAR , 2015 ) )
	756	training AND development AND human AND talent AND management AND ( LIMIT-TO ( DOCTYPE , "ar" ) ) AND ( LIMIT-TO ( SUBJAREA , "BUSI" ) OR LIMIT-TO ( SUBJAREA , "SOC" ) ) OR LIMIT-TO ( SUBJAREA , "ECON" ) OR LIMIT-TO ( SUBJAREA , "PSYC" ) ) AND ( LIMIT-TO ( PUBYEAR , 2021 ) OR LIMIT-TO ( PUBYEAR , 2020 ) OR LIMIT-TO ( PUBYEAR , 2019 ) OR LIMIT-TO ( PUBYEAR , 2018 ) OR LIMIT-TO ( PUBYEAR , 2017 ) OR LIMIT-TO ( PUBYEAR , 2016 ) OR LIMIT-TO ( PUBYEAR , 2015 ) ) AND ( LIMIT-TO ( ACCESSTYPE(OA) ) )
	385	evaluation AND assessment AND performance AND human AND talent AND management AND ( LIMIT-TO ( DOCTYPE , "ar" ) ) AND ( LIMIT-TO ( SUBJAREA , "BUSI" ) OR LIMIT-TO ( SUBJAREA , "SOC" ) ) OR LIMIT-TO ( SUBJAREA , "ECON" ) OR LIMIT-TO ( SUBJAREA , "PSYC" ) ) AND ( LIMIT-TO ( PUBYEAR , 2021 ) OR LIMIT-TO ( PUBYEAR , 2020 ) OR LIMIT-TO ( PUBYEAR , 2019 ) OR LIMIT-TO ( PUBYEAR , 2018 ) OR LIMIT-TO ( PUBYEAR , 2017 ) OR LIMIT-TO ( PUBYEAR , 2016 ) OR LIMIT-TO ( PUBYEAR , 2015 ) ) AND ( LIMIT-TO ( ACCESSTYPE(OA) ) )
	168	compensation AND human AND talent AND management AND ( LIMIT-TO ( PUBYEAR , 2021 ) OR LIMIT-TO ( PUBYEAR , 2020 ) OR LIMIT-TO ( PUBYEAR , 2019 ) OR LIMIT-TO ( PUBYEAR , 2018 ) OR LIMIT-TO ( PUBYEAR , 2017 ) OR LIMIT-TO ( PUBYEAR , 2016 ) OR LIMIT-TO ( PUBYEAR , 2015 ) ) AND ( LIMIT-TO ( DOCTYPE , "ar" ) ) AND ( LIMIT-TO ( SUBJAREA , "BUSI" ) OR LIMIT-TO ( SUBJAREA , "SOC" ) ) OR LIMIT-TO ( SUBJAREA , "PSYC" ) ) AND ( LIMIT-TO ( ACCESSTYPE(OA) ) )
	3,144	
EBSCO	1,284	strategic management human talent performance business (texto completo) AND (20150101-20201231) AND (Publicaciones académicas) AND personnel management AND human capital AND human resource management AND talent management AND organizational performance AND corporate culture AND management AND job performance AND strategic planning AND job satisfaction AND work environment AND human resources department AND career development AND employees AND employee recruitment AND human resources AND job involvement AND employee attitudes AND employee training organizational behavior AND employee retention AND business planning AND human resources managemen AND performance management AND organizational effective AND competitive advantage AND training AND hrm AND hrm practices
TOTAL	4,428	

### 3.3. Criterios de elegibilidad

Los criterios de elegibilidad detallan los criterios de inclusión, donde se describe las características relevantes para la selección de los estudios teniendo en cuenta el tipo de la investigación; es decir, revisiones sistemáticas (Higgins, Thomas, Chandler, Cumpston, Li, Page & Welch, 2020, parte 1). Estos criterios deben estar relacionados con la estrategia de búsqueda, por ello su planteamiento debe ser sincrónico (Carvalho, Pianowski & Dos Santos, 2019, p.6); algunos criterios de elegibilidad más utilizados en las investigaciones son: el alcance o tema del estudio, consideraciones teóricas o empíricas, variables, diseño, muestra, tiempo, entre otros (Siddaway, Wood & Hedges, 2019, p.759). Los criterios de elegibilidad son todos los parámetros que deben cumplir los estudios recopilados para eliminar el sesgo a fin de que contribuyan a la investigación.

El primer criterio de inclusión es el *periodo de tiempo*; para ejecutar una investigación rigurosa, se consideró estudios del 2015 hasta la actualidad, ya que es preferible recopilar información actualizada del tema de investigación; asimismo, el segundo criterio es estudios provenientes de *bases de datos de calidad*; las fuentes consideradas son Scopus y Ebsco por su acceso directo y alcance internacional, ya que acoge una gama de investigaciones con estándares rigurosos de calidad. El tercer criterio es artículos que estudien *ambas variables de estudio* reflejado en su título, resumen y contenido; por ello se procedió a recopilar estudios que contengan las variables gestión estratégica del talento humano y desempeño organizacional, también aquellos que estudien los factores de la variable principal; el cuarto criterio es investigaciones que estén orientadas a *gestión de empresas*, en vista de que las variables pertenecen al ámbito empresarial, además es un criterio para no incluir estudios innecesarios y minimizar el sesgo presente.

Tabla 3

*Lista de palabras claves*

Lista de palabras claves			
Advantage	culture	Job	Resource
Assessment	department	Management	Satisfaction
Attitudes	development	Organizational	Select
Behavior	effective	Performance	Selection
Business	employees	Personnel	Strategic
Capital	environment	Planning	Talent
Bareer	evaluation	Practices	Training
Comensation	Hrm	Recruiting	Work
Competitive	human	Recruitment	
Corporate	involvement	Retention	

**3.4. Fuentes de información**

La búsqueda en una revisión sistemática usualmente suele utilizar diversas fuentes de información; inclusive, la búsqueda se realiza por medio de las referencias de investigaciones, contacto con los autores o registros de los estudios (Moher, Shamseer, Clarke, Gherzi, Liberati, Petticrew, Shekelle & Stewart, 2015, p.10); sin embargo, en algunos tipos de revisiones sistemáticas, dos o tres referencias bibliograficas provenientes de bases de datos reconocidas son ideales y suficientes (Vedel, Pluye, Hong & Granikov, 2018, p.280).

La investigación recopiló información a través de las fuentes de datos proporcionadas por la Universidad César Vallejo, por el acceso libre a dichas fuentes que contienen una serie de artículos; las bases en las que se buscó información de las variables de estudio son: Scopus y Ebsco, siendo bases de datos reconocidas por la calidad y amplia variedad de investigaciones que acoge. Posteriormente, se procedió a resumir las investigaciones que se identifican por medio de códigos, considerando los siguientes criterios: autor (es), año, base de datos, palabras claves y población de estudio. Se recopiló un total de 136 artículos científicos (ver anexo 1) de los cuales se puede evidenciar el resumen en la siguiente tabla.

Tabla 4

Resumen de investigaciones

Código	Autor (es)	Año	Base de dato	Palabras claves	Población
1A	Knezović	2018	EBSCO	Administración estratégica de recursos humano y desempeño de la organización	107 microempresas
2A	Ogunyomi & Bruning	2016	EBSCO	Resultados de la empresa y prácticas de gestión de recursos humanos	236 pymes de Nigeria
3A	Biščak <i>et al.</i>	2019	SCOPUS	Gestión de recursos humanos, desempeño e impacto	42 gerentes de recursos humanos
4A	Al Marhoobi & Atan	2018	SCOPUS	Formación, incentivo y desempeño organizacional	240 empleados de la Consejería de Municipios Regionales
5A	Kim <i>et al.</i>	2019	SCOPUS	Sistema de gestión de recursos humanos orientado al rendimiento y sistema de gestión de recursos humanos orientado al compromiso	1735 empresas
6A	Ugheoke <i>et al.</i>	2015	EBSCO	SHRM y desempeño de la empresa	250 PYMES de Lagos, Nigeria
7A	Bhardwaj, Jain & Kumar	2019	SCOPUS	SHRM, prácticas de RRHH y productividad	100 gerentes del sector manufacturero
8A	Alkhezali, Abu-Rumman, Khmour & Al-Daoud	2020	SCOPUS	Prácticas de gestión de recursos humanos y desempeño de las organizaciones	180 gerentes y vicegerentes de bancos comerciales en Jordania
9A	Rasool <i>et al.</i>	2019	SCOPUS	Prácticas de gestión de recursos humanos y desempeño organizacional sostenible	20 sucursales de cinco bancos de Shanghai, China
10A	Saridakis, Lai & Cooper	2017	SCOPUS	Sistema de trabajo de alto rendimiento y práctica de RRHH	8 estudios con 1661 organizaciones
11A	Al-Tarawneh	2020	SCOPUS	Gestión de recursos humanos y desempeño organizacional	46 compañías de la Bolsa de Valores de Amman
12A	Kumar <i>et al.</i>	2019	EBSCO	Gestión de recursos humanos y pymes estratégicas	750 empleados de 45 PYMES de TI
13A	Xiu, Liang, Chen & Xu	2017	SCOPUS	Desempeño de la empresa y prácticas innovadoras de RRHH	CEOs de 113 empresas en China
14A	Pham	2020	SCOPUS	Gestión de recursos humanos y rendimiento del negocio	773 ejecutivos y empleados de empresas en Vietnam
15A	Jashari & Kutllovci	2020	SCOPUS	Prácticas de gestión de recursos humanos y desempeño organizacional	100 gerentes de empresasen Kosovo
16A	Akkaya, Agdelen, Haydar & Sari	2015	EBSCO	Gestión de recursos humanos y desempeño organizacional	59 empresas en Turquía
17A	Huynh <i>et al.</i>	2020	SCOPUS	Gestión de recursos humanos y desempeño financiero bancario	71 gerentes de bancos en Vietnam
18A	Otoo	2018	EBSCO	Desempeño organizacional y prácticas de gestión de recursos humanos	600 empleados de hoteles
19A	Triguero <i>et al.</i>	2018	EBSCO	Capital humano, prácticas de gestión de recursos humanos y desempeño organizacional	102 empresas españolas
20A	Chitra <i>et al.</i>	2020	SCOPUS	Prácticas de RRHH y desempeño organizacional	546 trabajadores de APSRTC
21A	Sacchetti <i>et al.</i>	2016	SCOPUS	Satisfacción inmaterial y resultados de la empresa	4134 trabajadores de 320 empresas de Italia
22A	Melton & Meier	2017	SCOPUS	Gobernanza y colaboración	3,041 administradores de escuelas públicas de Texas
23A	Alzyadat <i>et al.</i>	2015	SCOPUS	Gestión de recursos humanos, desempeño de la organización y planificación	211 gerentes y asistentes de gerencia
24A	Pombo <i>et al.</i>	2018	SCOPUS	Vínculo de gestión de recursos humanos y desempeño	1331 empleados y directivos
25A	Akoi & Yesiltas	2020	SCOPUS	Prácticas de desarrollo de recursos humanos y desempeño de la organización	1003 clientes, trabajadores y gerentes
26A	Al-Dhaafri <i>et al.</i>	2020	SCOPUS	Gestión de recursos humanos y excelencia organizacional	355 trabajadores de empresas de Dubái
27A	Pattnaik <i>et al.</i>	2018	SCOPUS	Prácticas de recursos humanos y desempeño organizacional	424 empleados del Complejo M&R de NALCO en Damanjodi
28A	Ahmad <i>et al.</i>	2019	SCOPUS	Formación en gestión de recursos humanos	261 empresas nacionales y 131 multinacionales
29A	Pires <i>et al.</i>	2018	SCOPUS	Gestión de recursos humanos y virtudes organizacionales	525 trabajadores de 22 tiendas minoristas
30A	Prabhu	2019	EBSCO	Gestión de recursos humanos y desempeño organizacional	Estudios
31A	Diaz <i>et al.</i>	2017	SCOPUS	Formación, compensación y rendimiento de la empresa	1363 empresas
32A	Shrouf <i>et al.</i>	2020	EBSCO	Recursos humanos y desempeño estratégico, y productividad	371 empleados del sector bancario de Jordán
33A	Blom <i>et al.</i>	2020	SCOPUS	Prácticas de gestión de recursos humanos y desempeño individual	65 artículos
34A	Tensay <i>et al.</i>	2020	SCOPUS	Desempeño organizacional y gestión de recursos humanos	340 trabajadores
35A	Amarneh <i>et al.</i>	2020	SCOPUS	Reclutamiento y selección, formación y desarrollo, y evaluación del desempeño	274 enfermeras de Jordán
36A	Llinas <i>et al.</i>	2019	SCOPUS	Gestión de recursos humanos y prácticas de gestión	25 expertos de empresas de España
37A	Giménez <i>et al.</i>	2019	SCOPUS	Desempeño, empresas y capacidad humana	94 empresas españolas
38A	D'Armagnac <i>et al.</i>	2020	SCOPUS	Gestión del talento y perspectiva empresarial francesa	39 empleados de 26 empresas de Francia
39A	Piwowar	2021	SCOPUS	Gestión sostenible de recursos humanos y desarrollo sostenible de recursos humanos	50 ingenieros de empresas industriales y estudiantes de la Universidad de Economía de Wrocław
40A	Barrios <i>et al.</i>	2020	SCOPUS	Capacidades dinámicas y gestión del talento humano	70 líderes de empresas de Colombia

### 3.5. Búsqueda

La búsqueda implica detallar las fuentes consultadas, las bases de datos utilizadas, método o estrategia utilizada para desarrollar la búsqueda, además de detallar las fechas de búsqueda para determinar la actualización de la revisión en las bases de datos y los límites como el año, formato o idioma (Higgins *et al.*, 2020, parte 1); la estrategia de búsqueda permite la exhaustiva búsqueda, reduciendo la cantidad de estudios irrelevantes que no contribuirán a la investigación y disminuye el tiempo en el proceso (Mattivi & Buchberger, 2016; citado en Mikolajewicz & Komarova, 2019, p.4). Por otro lado, se recomienda que la búsqueda se realice en inglés, ya que en las revisiones sistemáticas, es un idioma global utilizado en los artículos científicos (Carvalho *et al.*, 2019, p.6). La estrategia empleada en la investigación consistió en la búsqueda de las variables, factores de la variable principal, términos similares, segmentación de palabras claves, años, idioma, tipo de documento, orientación y acceso abierto del documento.

El proceso de búsqueda inició recabando información de las variables en las fuentes de datos Scopus y Ebsco; asimismo, se procedió a recopilar estudios con términos similares a las variables, tales como: gestión de recursos humanos, gestión del capital humano, desempeño de las empresas, desempeño empresarial, entre otros; posteriormente, se buscó con los factores de la variable principal, las cuales son: planificación del talento humano, reclutamiento y selección, capacitación, evaluación del desempeño y retribución; finalmente, se realizó la búsqueda con términos similares de los factores, utilizando los siguientes sinónimos: *recruiting* por *recruitment*, *select* por *selection*, *assessment* por *evaluation* y *business* por *organizational*.

En todo el proceso de búsqueda, se consideró el idioma inglés por su amplitud de estudios a nivel internacional; el tipo de documento, es decir, artículos científicos, el año ya que solo se buscó artículos del 2015 hasta el presente y la orientación dirigida de los estudios, donde se consideró estudios de ciencias sociales, gestión y negocios. Para minimizar el nivel de sesgo e identificar artículos que finalmente contenga lo que se busca, se efectuó a segmentar por palabras claves, en las fuentes Scopus y Ebsco, filtrando la búsqueda por medio de las palabras claves de sugerencia que tenían relación a las variables.

Tabla 5

*Resultados del filtro semi-automático y comprobación manual*

Base de datos	Original	Semi-automático		Comprobación manual	
		Exclusión	Inclusión	Duplicados	Resumen
Scopus	3,144	2,658	486	20	110
Ebsco	1,284	1,070	214	5	26
Total	4,428	3,728	700	25	136

**3.6. Selección de los estudios**

La selección de estudios consiste en revisar investigaciones desde su título y resumen, para evaluar si cumplen con los criterios de inclusión y explicar las razones por la cuales se excluyen estudios (Moher *et al.*, 2015, p.12). Después de definir los criterios de inclusión y exclusión, se realiza un formulario con los estudios elegidos, donde se dispone el resumen de información pertinente de dichas investigaciones (Linares, Hernández, Domínguez, Fernández, Hevia, Mayor, Padilla & Ribal, 2018, p.504). En base a la búsqueda de estudios y su posterior revisión, se identificó una mayor cantidad de artículos cuantitativos permitiendo probar la investigación con datos numéricos, cumpliendo con uno de los criterios del metaanálisis.

Los criterios de inclusión considerados, son aquellos artículos que contengan información pertinente y requerida en el metaanálisis; es decir, que sean cuantitativos y abarquen ambas variables, además de tener la información de los autores y el año de publicación. Por otro lado, los criterios de exclusión son el conjunto de estudios que no proporcionan la información que se requiere, como estudios de los factores, que sean cualitativos y no estén orientadas a las ciencias empresariales. Todos los artículos científicos recopilados, fueron procesados por la matriz MIAR, para evaluar si son investigaciones provenientes de revistas indexadas (ver anexo 1); ya que esta evaluación precisa si la información es de calidad e impacto mundial. En la siguiente tabla se consideró todos los estudios que cumplen con los requerimientos para incluirse en la investigación.

Tabla 6

Artículos incluidos en la investigación

Código	Autor (es)	Año	Título
1A	Knezović	2018	La influencia de las prácticas estratégicas de RRHH en el desempeño organizativo de las microempresas
2A	Ogunyomi <i>et al.</i>	2016	Gestión de los recursos humanos y rendimiento organizativo de las pequeñas y medianas empresas (PYMES) en Nigeria
3A	Biščak <i>et al.</i>	2019	El impacto de las prácticas de hrm en el desempeño de los municipios. El caso de Eslovenia
4A	Al Marhoobi <i>et al.</i>	2018	El impacto de la gestión de los recursos humanos en el desempeño de las instituciones gubernamentales en la Sultanía de Omán
6A	Ugheoke <i>et al.</i>	2015	Antecedentes de las prácticas de gestión estratégica de los recursos humanos sobre el rendimiento intangible de las empresas: Investigación analítica de las PYMES
8A	Alkhalzali <i>et al.</i>	2020	Empoderamiento, prácticas de hrm y desempeño organizacional: Un estudio monográfico de los bancos comerciales de Jordania
9A	Rasool <i>et al.</i>	2019	Cómo las prácticas de gestión de los recursos humanos se traducen en un rendimiento organizativo sostenible: La función mediadora de la innovación de productos, procesos y conocimientos
11A	Al-Tarawneh	2020	La ética empresarial en las prácticas de gestión de los recursos humanos y su repercusión en el rendimiento de la organización
12A	Kumar <i>et al.</i>	2019	Gestión estratégica de los recursos humanos: Los catalizadores calibrados para la optimización del rendimiento de las PYMES de la India
13A	Xiu <i>et al.</i>	2017	Flexibilidad estratégica, prácticas innovadoras de recursos humanos y rendimiento de la empresa: Un modelo de mediación moderado
15A	Jashari <i>et al.</i>	2020	Estudio monográfico sobre las repercusiones de las prácticas de gestión de los recursos humanos en el rendimiento de las organizaciones: Empresas manufactureras en Kosovo
16A	Akkaya <i>et al.</i>	2015	Resolución de la relación entre el rendimiento de la organización y la gestión de los recursos humanos mediante la modelización no lineal
17A	Huynh <i>et al.</i>	2020	Importancia comparativa de las prácticas de gestión de los recursos humanos sobre el rendimiento financiero de la banca con el proceso de jerarquía analítica
18A	Otoo	2018	Prácticas de gestión de los recursos humanos (HRM) y desempeño organizacional: La función mediadora de las competencias de los empleados
19A	Triguero <i>et al.</i>	2018	¿En qué medida la diversidad del capital humano modera la relación entre las prácticas de gestión de los recursos humanos y el desempeño de la organización? Evidencia de las empresas españolas
20A	Chitra <i>et al.</i>	2020	Efecto de la mediación del desempeño organizacional en la relación entre las prácticas de desarrollo de los recursos humanos y el aprendizaje organizacional
22A	Melton <i>et al.</i>	2017	Por falta de un clavo: La interacción de la capacidad de gestión y la gestión de los recursos humanos en el rendimiento de la organización
23A	Alzyadat <i>et al.</i>	2015	Repercusiones de la gestión de los recursos humanos en el rendimiento de la organización en el municipio de Gran Ammán (Jordania)
24A	Pombo <i>et al.</i>	2018	¿Cómo media la participación en el trabajo la asociación entre la gestión de los recursos humanos y el rendimiento de la organización?
25A	Akoi <i>et al.</i>	2020	El impacto de las prácticas de desarrollo de los recursos humanos en el desempeño de la organización: El papel mediador del capital humano
26A	Al-Dhaafri <i>et al.</i>	2020	Mecanismo de excelencia organizativa como mediador en la relación entre la gestión de los recursos humanos y el rendimiento de la organización: Pruebas empíricas del sector público
27A	Pattnaik <i>et al.</i>	2018	Las prácticas de recursos humanos como predictores del rendimiento de la organización: Un enfoque de modelización de ecuaciones estructurales
34A	Tensay <i>et al.</i>	2020	El nexo entre la gestión de los recursos humanos, la participación de los empleados y el rendimiento organizativo de las organizaciones de la administración pública federal en Etiopía
114A	Glaister <i>et al.</i>	2018	La gestión de los recursos humanos y el rendimiento - El papel de la gestión del talento como mecanismo de transmisión en un contexto de mercado emergente
116A	Singh <i>et al.</i>	2017	Instituciones, complementariedad, gestión de recursos humanos y rendimiento en un petrostate del Sureste de Asia: El caso de Brunei
119A	Altındağ <i>et al.</i>	2020	El impacto de los enfoques de gestión de nueva generación en el rendimiento de la empresa: El papel moderador de las aplicaciones estratégicas de gestión de los recursos humanos
120A	Heffernan <i>et al.</i>	2016	Explorando la relación entre el rendimiento de la HRM: El papel del clima y la estrategia de la creatividad
121A	Lai <i>et al.</i>	2016	Prácticas de recursos humanos, actitudes de los empleados y rendimiento de las pequeñas empresas
122A	Pavlov <i>et al.</i>	2017	Modelización del impacto de las prácticas de gestión de desempeño en el desempeño de las empresas: Interacción con las prácticas de gestión de los recursos humanos
123A	Triatnanto <i>et al.</i>	2019	Potenciación continua de los recursos humanos mediante el capital humano y el compromiso con el rendimiento de la organización en el sector de la hostelería
125A	Sheehan <i>et al.</i>	2016	El impacto de la habilidad política de los RRHH en la relación entre la gestión de RRHH y el desempeño de la organización
126A	Kraja <i>et al.</i>	2015	Desempeño del administrador público entre las prácticas de gestión de recursos humanos y el desempeño de las organizaciones públicas: Estudio monográfico de la administración pública de Albania
127A	Düzgün <i>et al.</i>	2017	El efecto de mediación de las estrategias de competencia en la relación entre la gestión estratégica de los recursos humanos y el rendimiento financiero el estudio de caso de Antalya
128A	Kengatharan	2020	¿Importa la cultura nacional? La influencia de las prácticas de gestión de los recursos humanos en la estrategia empresarial y el rendimiento de las empresas
130A	Darwish <i>et al.</i>	2016	Repercusiones de las prácticas de recursos humanos en el rendimiento organizativo real y percibido en un mercado emergente del Medio Oriente
131A	Chahal <i>et al.</i>	2016	El efecto de las prácticas de recursos humanos de alto rendimiento percibidas en el rendimiento empresarial: función del aprendizaje institucional
132A	Payambarpour <i>et al.</i>	2015	El impacto de la gestión de talentos y el compromiso de los empleados en el desempeño organizacional
134A	Ruzić	2015	Contribución directa e indirecta de la práctica de la gestión de los recursos humanos al rendimiento de las empresas hoteleras
135A	Vanhala <i>et al.</i>	2015	HRM, la confianza en el empleador y el rendimiento de la organización
136A	Peña <i>et al.</i>	2015	Vincular los sistemas de trabajo de alto rendimiento y el rendimiento empresarial: El papel de las actitudes y comportamientos de los empleados

### **3.7. Proceso de extracción de datos**

Extraer los datos es uno de los pasos más cruciales en una revisión sistemática; ya que es la extracción de información de los artículos de acuerdo a la pregunta de investigación, estos estudios son admitidos según los criterios de elegibilidad (Okoli, 2015, p.896). La recopilación de información está plasmada en el protocolo que se visualizará en un diagrama de flujo (İnce, Özçimen & Turan, 2019, p.5); este diagrama denominado declaración PRISMA, es un gráfico que define el contenido del protocolo, donde se evidencia las bases de datos, la estrategia para realizar la búsqueda, los criterios de elegibilidad y la selección de artículos (Shamseer, 2015; citado en Drucker, Fleming & Chan, 2016, p.e110).

La búsqueda en las fuentes de información Scopus y Ebsco arrojó un resultado de 4,428 artículos en total, de los cuales el 81% es procedente de Scopus y el 19% de Ebsco. Los estudios pasaron por un proceso semi-automático que consiste en evaluar el año, acceso libre del artículo, que estudien ambas variables y tengan como orientación a la gestión de organizaciones, dando un resultado de 700 estudios, los cuales fueron incluidos para que posteriormente se revise cada uno para su comprobación manual. Este proceso es una verificación de comprobación que consiste en evaluar la duplicidad y resumen; luego se filtraron por la matriz MIAR para identificar si provienen de revistas indexadas, arrojando un resultado de 121 investigaciones después de las tres fases mencionadas. Finalmente, bajo los criterios de inclusión y exclusión, se descartaron 81 estudios y los restantes pasaron a la evaluación del sesgo individual donde se excluyeron 29 y 11 fueron incluidos en el metaanálisis.

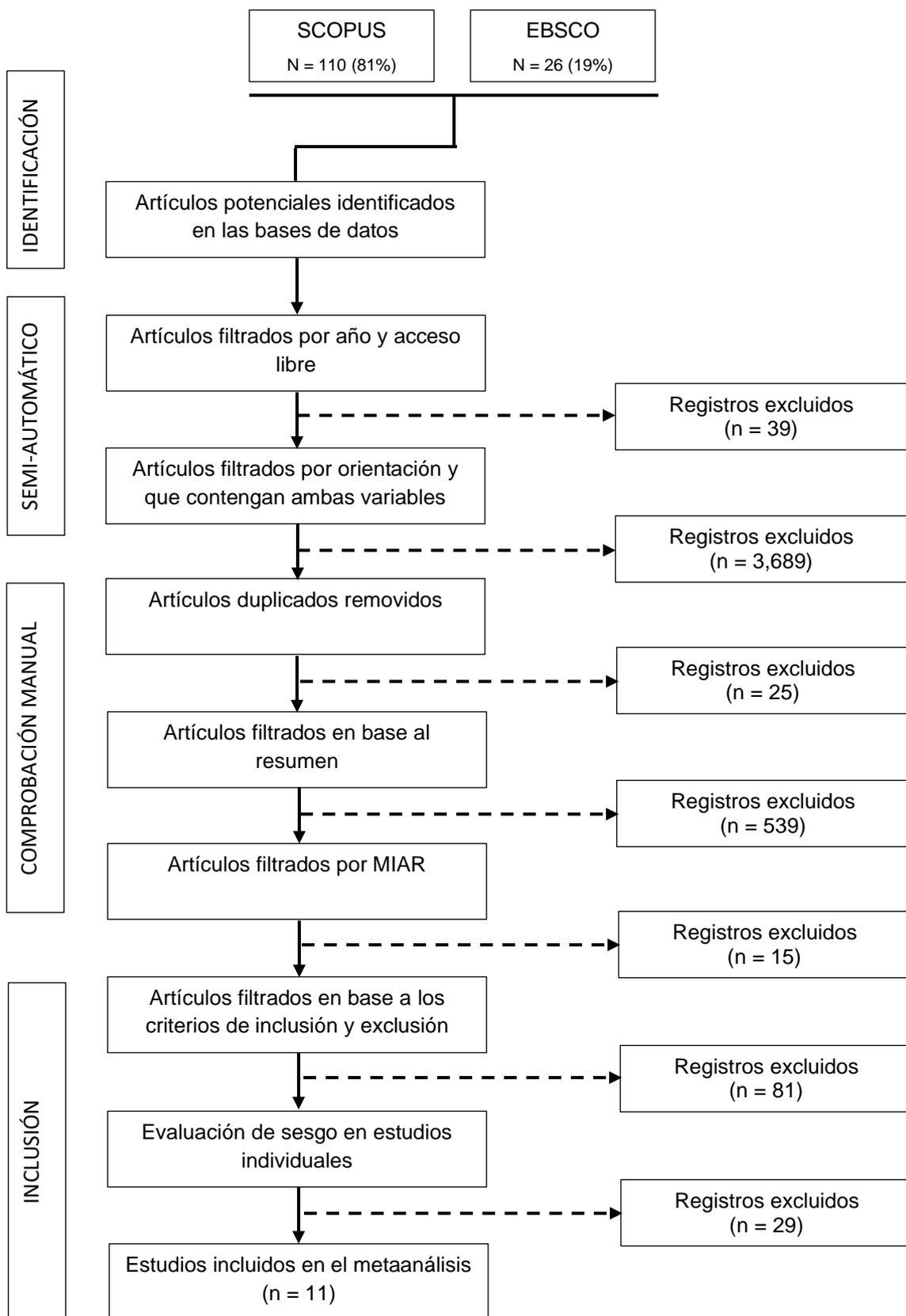


Figura 1. Flujo y declaración PRISMA

### 3.8. Lista de datos

En revisiones sistemáticas se consideran solamente artículos, ya que estos garantizan una producción científica relevante, además de su proceso de evaluación y la calidad de información (García, Aguaded & Férrer, 2017, p.79); por otro lado, es importante definir la variable de la investigación, ya que aporta como antecedente para nuevos estudios y tengan resultados semejantes (Villasís & Miranda, 2016, p.305). Inicialmente se identificó aquellos estudios que proporcionen un concepto completo, posteriormente se procedió a extraer la definición de la variable gestión estratégica del talento humano y los factores que conforman la variable, de estudios que se asemejan más a lo investigado; para ello, se consideró artículos que provengan de revistas indexadas por su trayectoria y calidad.

Tabla 7

#### Marco teórico

Categorías	Explicación
Gestión estratégica del talento humano	Es el proceso administrativo que aumenta y preserva esfuerzos por medio de prácticas que aseguren los conocimientos, habilidades y la salud de los que conforman la estructura a favor de la organización. Además, el proceso ayuda a que los empleados alcancen un nivel de rendimiento y comportamiento que satisfaga sus necesidades y expectativas personales (Castro, Vilorio, Contreras, Lis, Gaitan & Hernandez, 2018, p.6351).
Planificación del talento humano	La planificación del talento humano es una herramienta importante para lograr los objetivos organizacionales mediante la comprensión y la planificación de las necesidades de los empleados a corto, medio y largo plazo para obtener los resultados deseados. Esto se logra analizando el perfil actual de la fuerza laboral y comparándolo con las necesidades futuras (Khumalo, 2019, p.118).
Reclutamiento y selección	Es un conjunto de acciones emprendidas por las organizaciones para identificar a candidatos con las habilidades y conocimientos necesarios para ser ubicados en el puesto adecuado (Kanagavalli <i>et al.</i> , 2019, p.7).
Capacitación	La capacitación es el desarrollo de los colaboradores por medio de preparación para que posean competencias e incrementen su desempeño. Es el proceso donde se desarrolla el potencial para el futuro (Fogarassy <i>et al.</i> , 2017, p.7).
Evaluación del desempeño	Es supervisar y monitorear el desempeño de los empleados por medio de objetivos específicos e indicadores claves de desempeño, permitiendo la alineación entre las actividades de los empleados y los planes estratégicos y operativos de la empresa (Moustaghfir <i>et al.</i> , 2020, p.276).
Retribución	Es la compensación de la empresa hacia los trabajadores por su desempeño, estos son impulsores para que los empleados asuman riesgos y piensen creativamente para la creación de productos y procesos nuevos y exitosos que se suman al desempeño organizacional (Shahnaei & Long, 2015, p.54).

### **3.9. Riesgo de sesgo en estudios individuales**

El sesgo consiste en el error sistemático o desviación de la verdad en los resultados; los sesgos impiden determinar el verdadero efecto o impacto de los hallazgos (Higgins *et al.*, 2020, parte 2). Para ayudar a identificar y eliminar el sesgo, se debe realizar las revisiones sistemáticas bajo un protocolo preestablecido al inicio de la investigación (Drucker *et al.*, 2016, p.e110); ya que usualmente el sesgo es un término que hace referencia a que no todos los estudios realizados acaban siendo publicados, teniendo un error mayor a 5%, de lo contrario tiene más probabilidades de publicarse por ser significativo y preciso (Botella & Zamora, 2017, p.17).

La evaluación de sesgo consiste principalmente en verificar si los estudios tienen la información que se necesita, como los autores, año, el título del artículo y su metodología; además, conocer a profundidad si es que estudiaron los factores mencionados. Para ello se presentaron los estudios de acuerdo a los datos requeridos y el aspa (x) representa aquellas investigaciones que analizan los factores y variable en su contenido.

Se realizó la identificación del riesgo de sesgo entre los estudios seleccionados, donde se evaluó si contenían los factores investigados en el estudio y la variable consecuente desempeño organizacional; se evidencia que del total, absolutamente todos contienen la variable consecuente, 34 tienen presencia del factor capacitación siendo el más estudiado en las investigaciones, mientras que 23 estudios consideran el factor retribución crucial en la gestión estratégica del talento humano, del mismo modo el factor evaluación del desempeño con 21 estudios que respaldan como uno de los factores más importantes en las investigaciones, por otro lado, el factor reclutamiento y selección es apoyado por 19 estudios y finalmente el factor planificación del talento humano con 7 estudios, siendo el factor menos relevante para las investigaciones.

Tabla 8

Matriz de riesgo de sesgo

Cód.	Autor (es)	Título	Metodología	Factores					
				Planificación del talento humano	Reclutamiento y selección	Capacitación	Evaluación del desempeño	Retribución	Desempeño organizacional
1A	Knezović	La influencia de las prácticas estratégicas de RRHH en el desempeño organizativo de las microempresas	Cuantitativo	X		X	X	X	X
2A	Ogunyomi <i>et al.</i>	Gestión de los recursos humanos y rendimiento organizativo de las pequeñas y medianas empresas (PYMES) en Nigeria	Cuantitativo			X	X	X	X
3A	Biščak <i>et al.</i>	El impacto de las prácticas de hrm en el desempeño de los municipios. El caso de Eslovenia	Cuantitativo	X		X	X	X	X
4A	Al Marhoobi <i>et al.</i>	El impacto de la gestión de los recursos humanos en el desempeño de las instituciones gubernamentales en la Sultanía de Omán	Cuantitativo		X	X		X	X
6A	Ugheoke <i>et al.</i>	Antecedentes de las prácticas de gestión estratégica de los recursos humanos sobre el rendimiento intangible de las empresas: Investigación analítica de las PYMES	Cuantitativo			X			X
8A	Alkhazali <i>et al.</i>	Empoderamiento, prácticas de hrm y desempeño organizacional: Un estudio monográfico de los bancos comerciales de Jordania	Cuantitativo			X	X	X	X
9A	Rasool <i>et al.</i>	Cómo las prácticas de gestión de los recursos humanos se traducen en un rendimiento organizativo sostenible: La función mediadora de la innovación de productos, procesos y conocimientos	Cuantitativo			X	X	X	X
11A	Al-Tarawneh	La ética empresarial en las prácticas de gestión de los recursos humanos y su repercusión en el rendimiento de la organización	Cuantitativo		X	X	X	X	X
12A	Kumar <i>et al.</i>	Gestión estratégica de los recursos humanos: Los catalizadores calibrados para la optimización del rendimiento de las PYMES de la India	Cuantitativo		X	X		X	X
13A	Xiu <i>et al.</i>	Flexibilidad estratégica, prácticas innovadoras de recursos humanos y rendimiento de la empresa: Un modelo de mediación moderado	Cuantitativo		X	X		X	X
15A	Jashari <i>et al.</i>	Estudio monográfico sobre las repercusiones de las prácticas de gestión de los recursos humanos en el rendimiento de las organizaciones: Empresas manufactureras en Kosovo	Cuantitativo		X	X		X	X
16A	Akkaya <i>et al.</i>	Resolución de la relación entre el rendimiento de la organización y la gestión de los recursos humanos mediante la modelización no lineal	Cuantitativo			X		X	X
17A	Huynh <i>et al.</i>	Importancia comparativa de las prácticas de gestión de los recursos humanos sobre el rendimiento financiero de la banca con el proceso de jerarquía analítica	Cuantitativo		X	X	X	X	X
18A	Otoo	Prácticas de gestión de los recursos humanos (HRM) y desempeño organizacional: La función mediadora de las competencias de los empleados	Cuantitativo	X	X	X	X		X
19A	Triguero <i>et al.</i>	¿En qué medida la diversidad del capital humano modera la relación entre las prácticas de gestión de los recursos humanos y el desempeño de la organización? Evidencia de las empresas españolas	Cuantitativo	X	X	X	X	X	X
20A	Chitra <i>et al.</i>	Efecto de la mediación del desempeño organizacional en la relación entre las prácticas de desarrollo de los recursos humanos y el aprendizaje organizacional	Cuantitativo	X		X	X	X	X
22A	Melton <i>et al.</i>	Por falta de un clavo: La interacción de la capacidad de gestión y la gestión de los recursos humanos en el rendimiento de la organización	Cuantitativo						X
23A	Alzyadat <i>et al.</i>	Repercusiones de la gestión de los recursos humanos en el rendimiento de la organización en el municipio de Gran Ammán (Jordania)	Cuantitativo	X	X	X	X		X
24A	Pombo <i>et al.</i>	¿Cómo media la participación en el trabajo la asociación entre la gestión de los recursos humanos y el rendimiento de la organización?	Cuantitativo			X		X	X
25A	Akoi <i>et al.</i>	El impacto de las prácticas de desarrollo de los recursos humanos en el desempeño de la organización: El papel mediador del capital humano	Cuantitativo			X	X		X
26A	Al-Dhaafri <i>et al.</i>	Mecanismo de excelencia organizativa como mediador en la relación entre la gestión de los recursos humanos y el rendimiento de la organización: Pruebas empíricas del sector público	Cuantitativo			X			X
27A	Pattnaik <i>et al.</i>	Las prácticas de recursos humanos como predictores del rendimiento de la organización: Un enfoque de modelización de ecuaciones estructurales	Cuantitativo			X	X	X	X
34A	Tensay <i>et al.</i>	El nexo entre la gestión de los recursos humanos, la participación de los empleados y el rendimiento organizativo de las organizaciones de la administración pública federal en Etiopía	Cuantitativo		X	X	X	X	X
114A	Glaister <i>et al.</i>	La gestión de los recursos humanos y el rendimiento - El papel de la gestión del talento como mecanismo de transmisión en un contexto de mercado emergente	Cuantitativo	X	X	X	X		X
116A	Singh <i>et al.</i>	Instituciones, complementariedad, gestión de recursos humanos y rendimiento en un petrostate del Sureste de Asia: El caso de Brunei	Cuantitativo		X	X			X
119A	Altındağ <i>et al.</i>	El impacto de los enfoques de gestión de nueva generación en el rendimiento de la empresa: El papel moderador de las aplicaciones estratégicas de gestión de los recursos humanos	Cuantitativo		X				X
120A	Heffernan <i>et al.</i>	Explorando la relación entre el rendimiento de la HRM: El papel del clima y la estrategia de la creatividad	Cuantitativo			X	X		X
121A	Lai <i>et al.</i>	Prácticas de recursos humanos, actitudes de los empleados y rendimiento de las pequeñas empresas	Cuantitativo						X
122A	Pavlov <i>et al.</i>	Modelización del impacto de las prácticas de gestión de desempeño en el desempeño de las empresas: Interacción con las prácticas de gestión de los recursos humanos	Cuantitativo		X	X	X	X	X
123A	Triatnanto <i>et al.</i>	Potenciación continua de los recursos humanos mediante el capital humano y el compromiso con el rendimiento de la organización en el sector de la hostelería	Cuantitativo						X
125A	Sheehan <i>et al.</i>	El impacto de la habilidad política de los RRHH en la relación entre la gestión de RRHH y el desempeño de la organización	Cuantitativo			X			X
126A	Kraja <i>et al.</i>	Desempeño del administrador público entre las prácticas de gestión de recursos humanos y el desempeño de las organizaciones públicas: Estudio monográfico de la administración pública de Albania	Cuantitativo		X	X	X	X	X
127A	Düzgün <i>et al.</i>	El efecto de mediación de las estrategias de competencia en la relación entre la gestión estratégica de los recursos humanos y el rendimiento financiero el estudio de caso de Antalya	Cuantitativo						X
128A	Kengatharan	¿Importa la cultura nacional? La influencia de las prácticas de gestión de los recursos humanos en la estrategia empresarial y el rendimiento de las empresas	Cuantitativo						X
130A	Darwish <i>et al.</i>	Repercusiones de las prácticas de recursos humanos en el rendimiento organizativo real y percibido en un mercado emergente del Medio Oriente	Cuantitativo		X	X	X	X	X
131A	Chahal <i>et al.</i>	El efecto de las prácticas de recursos humanos de alto rendimiento percibidas en el rendimiento empresarial: función del aprendizaje institucional	Cuantitativo			X	X	X	X
132A	Payambarpour <i>et al.</i>	El impacto de la gestión de talentos y el compromiso de los empleados en el desempeño organizacional	Cuantitativo			X			X
134A	Ružić	Contribución directa e indirecta de la práctica de la gestión de los recursos humanos al rendimiento de las empresas hoteleras	Cuantitativo		X	X			X
135A	Vanhala <i>et al.</i>	HRM, la confianza en el empleador y el rendimiento de la organización	Cuantitativo		X	X	X	X	X
136A	Peña <i>et al.</i>	Vincular los sistemas de trabajo de alto rendimiento y el rendimiento empresarial: El papel de las actitudes y comportamientos de los empleados	Cuantitativo		X	X		X	X
TOTAL				7	19	34	21	23	40

### 3.10. Síntesis de resultados

La síntesis es un proceso que engloba datos de una colección de estudios que se incluyeron en la investigación, con la única finalidad de concluir con suficiente evidencia de lo que se estudia; usualmente, la síntesis contiene información cuantitativa de los resultados que posteriormente se procesa en el metanálisis (Higgins *et al.*, 2020, parte 1). La síntesis de resultados es la combinación de conclusiones de estudios; las revisiones sistemáticas incluyen síntesis de ambos enfoques que, para su comprensión, se recomienda dividirlo en dos grupos (Sargeant & O'Connor, 2020, p.7).

De la totalidad de los estudios recopilados que fueron procesados por el filtro de evaluación de sesgo en base a la cantidad de factores que explican en su contenido, solo once de ellos pasaron el tamiz; de aquellos se extrajo la información pertinente para su análisis individual. La información requerida consta del objetivo, la metodología que se usó en el estudio, el concepto de la variable o factores sea el caso, la conclusión y recomendación (ver anexo 2). Asimismo, la siguiente tabla representa los estudios incluidos que pasaron el filtro de riesgo de sesgo representados por una semaforización en colores, donde el color rojo simboliza la ausencia del factor en el estudio, el color amarillo significa los factores presentes en el estudio pero con evidencia de sesgo y el color verde representa los factores que se estudian en la investigación.

Tabla 9

#### *Estudios incluidos*

	Bišćak <i>et al.</i> (2019)	Kumar <i>et al.</i> (2019)	Otoo (2018)	Triguero <i>et al.</i> (2018)	Chitra <i>et al.</i> (2020)	Alzyadat <i>et al.</i> (2015)	Patnaik <i>et al.</i> (2018)	Tensay <i>et al.</i> (2020)	Chahal <i>et al.</i> (2016)	Vanhala <i>et al.</i> (2015)	Peña <i>et al.</i> (2018)
Planificación del talento humano	Verde	Rojo	Verde	Verde	Verde	Verde	Rojo	Rojo	Rojo	Rojo	Rojo
Reclutamiento y selección	Rojo	Verde	Verde	Verde	Rojo	Verde	Rojo	Verde	Rojo	Verde	Verde
Capacitación	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde
Evaluación del desempeño	Verde	Rojo	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Rojo
Retribución	Verde	Verde	Rojo	Verde	Verde	Rojo	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde
Desempeño organizacional	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde

■ Bajo riesgo de sesgo    
 ■ Riesgo de sesgo poco claro    
 ■ Alto riesgo de sesgo

### **3.11. Aspectos éticos**

La información recopilada para la investigación es de fuentes confiables, ya que son bases de datos reconocidas por que proporcionan información de calidad; estos estudios fueron filtrados por la matriz MIAR para identificar su puntuación de calidad. Además, al extraer la información se respetó los derechos del autor, teniendo como base las normas del manual APA; por otro lado, se cumplió con las exigencias de la guía de elaboración de trabajos de investigación proporcionada por la Universidad César Vallejo, donde se detalla los pasos y recomendaciones a seguir en la investigación, cumpliendo con la ética académica. Del mismo modo, el trabajo fue evaluado por el software Turnitin para identificar el nivel de similitud (ver anexo 3), obteniendo una puntuación muy baja. Se concluye que la investigación no manipuló ni uso información falsa, cumpliendo con los estándares de ética establecidos.

## IV. RESULTADOS

El capítulo IV esta sustentado en el proceso de análisis cuantitativo que compara los diversos estudios seleccionados para la evaluación por medio del metaanálisis y obtener el índice global de las investigaciones, además de la estadística de modelo de efectos fijos, de heterogeneidad y demostrar el objetivo planteado en la investigación.

### 4.1. Selección de estudios

El metaanálisis consiste en el análisis estadístico de una serie de resultados de investigaciones, que pasaron por un proceso de selección partiendo de una revisión sistemática y concluyendo en el metaanálisis (Villasís, Rendón, García, Miranda y Escamilla, 2020, p.63); este análisis sintetiza datos cuantitativos de estudios primarios que están centrados en la misma pregunta, su objetivo es generar una estimación acerca del fenómeno y se caracteriza por la capacidad de incorporar estudios con mayor magnitud y calidad (Mikolajewicz *et al.*, 2019, pp.1-2).

Los criterios de inclusión permiten seleccionar las investigaciones que conformarán la base de la revisión sistemática, donde se recogerá datos precisos de cada artículo recopilado (Linares *et al.*, 2018, p.504). La investigación realizó la búsqueda de artículos científicos donde se evidenció información cuantitativa en la mayoría de estudios recopilados, por lo que se procedió a realizar el metaanálisis con los estudios que pasaron por los criterios de elegibilidad planteados; la información requerida de las investigaciones para el metaanálisis, se expresa en la siguiente tabla.

Tabla 10

#### *Definición de las categorías*

Categorías	Explicación
Autor	Son las personas que han realizado la investigación y que debe ser reflejado como autores con sus apellidos y nombres completos, en un orden y relación a su intervención o contribución verdadera (Díaz, 2016, p.61).
Año	El año es un dato crucial en la investigación, ya que determina que tan actualizado esta. Se considera estudios que hayan sido publicados entre el 2015 hasta la actualidad, puesto que proporcionan información reciente y situada en el contexto actual.
Muestra	Es un conjunto de personas que son parte de la población y son elegidos al azar; es decir, todos tienen la misma oportunidad o probabilidad de ser seleccionados para ser utilizados en la investigación (Otzen & Manterola, 2017, p.227).
Coefficiente de correlación	Es conocido por términos de relación o asociación entre dos o más variables, donde el grupo de estudio debe tener características similares y definidas, con el fin de ser medidas por el coeficiente de correlación (Hernández, Espinosa, Peñaloza, Rodriguez, Chacón, Toloza, Arenas, Carillo & Bermúdez, 2018, p.588).

En la tabla 11 se presentan la totalidad de estudios que fueron seleccionados finalmente después de ser evaluados para detectar la presencia de sesgo. Los datos recopilados son: el código que representa cada estudio, autores, año de publicación, muestra y coeficiente de correlación.

Tabla 11

*Selección de estudios*

N°	Código	Autores	Año	Muestra	Coefficiente de correlación
1	3A	Biščak <i>et al.</i>	2019	42 gerentes	0.626
2	12A	Kumar <i>et al.</i>	2019	750 empleados	0.304
3	18A	Otoo	2018	600 empleados	0.457
4	19A	Triguero <i>et al.</i>	2018	102 directores	0.579
5	20A	Chitra <i>et al.</i>	2020	546 trabajadores	0.470
6	23A	Alzyadat <i>et al.</i>	2015	211 gerentes	0.452
7	27A	Pattnaik <i>et al.</i>	2018	424 empleados	0.440
8	34A	Tensay <i>et al.</i>	2020	340 trabajadores	0.538
9	131A	Chahal <i>et al.</i>	2016	246 empleados	0.522
10	135A	Vanhala <i>et al.</i>	2015	411 empleados	0.713
11	136A	Peña <i>et al.</i>	2015	71 directores	0.521

#### 4.2. Características de los estudios

Las características de los estudios son aquellos detalles que aportan una mayor comprensión, como: las variables, características de la muestra, metodología y aspectos relacionados a la calidad metodológica; es decir, investigaciones que presenten riesgo de diferentes tipos de sesgo (Rubio, Sánchez, Marín & López, 2018, pp.414-415). Por otro lado, en términos de población, las revisiones sistemáticas usualmente recopilan estudios que tienen un solo tipo de informante (misma muestra); sin embargo, en el metaanálisis se puede incluir distintos informantes de una población si es que la finalidad es contribuir ampliamente lo estudiado (Higgins *et al.*, 2020, parte 2).

Las investigaciones presentan diferentes características en condiciones de muestra, tipos de organizaciones donde se aplicaron las encuestas y el país en el que se realizó el estudio; en vista de que se busca tener un enfoque general de las variables gestión estratégica del talento humano y desempeño organizacional, se procedió a extraer información que permita conocer las características más resaltantes de los estudios que se incluyeron en el metaanálisis.

Tabla 12

*Características de estudios incluidos*

Cód.	Estudios	Orientación	Muestra			Tipo de organización	País
			Género	Nivel educativo	Tipo de informante		
3ª	Biščak <i>et al.</i>	Gestión de empresas	Masculino y Femenino	Superior	Gerentes de recursos humano	Públicas	Eslovenia
12ª	Kumar <i>et al.</i>	Gestión de empresas	Masculino y Femenino	Básica secundaria	Empleados	Privadas	India
18A	Otoo	Gestión de empresas	Masculino (52.5%) y Femenino (47.5%)	Básica secundaria	Empleados	Privadas	Ghana
19A	Triguero <i>et al.</i>	Gestión de empresas	Masculino (66%) y Femenino (34%)	Superior	Directores de recursos humanos	Privadas	España
20A	Chitra <i>et al.</i>	Gestión de empresas	Masculino y Femenino	Básica secundaria	Empleados	Privadas	India
23A	Alzyadat <i>et al.</i>	Gestión de empresas	Masculino y Femenino	Superior	Gerentes	Públicas	Jordania
27A	Pattnaik <i>et al.</i>	Gestión de empresas	Masculino y Femenino	Superior	Empleados	Privadas	India
34A	Tensay <i>et al.</i>	Gestión de empresas	Masculino (60.3%) y Femenino (39.7%)	Básica secundaria	Empleados	Públicas	Etiopía
131A	Chahal <i>et al.</i>	Gestión de empresas	Masculino (79%) y Femenino (21%)	Postgrado	Empleados	Privadas	India
135A	Vanhala <i>et al.</i>	Gestión de empresas	Masculino	Básica secundaria	Empleados	Públicas	Finlandia
136A	Peña <i>et al.</i>	Gestión de empresas	Masculino y Femenino	Superior	Directores	Privadas	España

**4.3. Resultados de los estudios individuales**

Una vez recopilada y extraída la información necesaria para procesar los datos en el metaanálisis, se obtuvieron resultados de efectos fijos, heterogeneidad y principalmente el *forest plot*, donde se resume los estudios incluidos. En primer lugar, el modelo de efectos fijos permite conocer el estimado global, es decir el efecto real de los estudios incluidos en el metaanálisis; además de los límites inferior y superior del efecto y el valor de p de esa estimación.

Tabla 13

*Modelo de efectos fijos*

(k = 11)

	Estimate	Se	Z	P	CI Lower Bound	CI Upper Bound
Intercept	0.525	0.0164	32.0	< .001	0.493	0.557

La tabla muestra la cantidad de estudios procesados en la investigación con el valor de  $k = 11$ ; además muestra el valor exacto del *overall* de 0.525 con un  $p$  de 0.001 y los límites del intervalo de confianza, donde el límite inferior es de 0.493 y el límite superior es de 0.557, que posteriormente se utilizarán para graficar el diamante u *overall* en el *forest plot*.

En segundo lugar, la heterogeneidad indica el grado en que el conjunto de los resultados incluidos tiene diferencias entre sí, cuando el grado de heterogeneidad es alto, indica variabilidad lo que produce inseguridad de los estudios incluidos en el metaanálisis que tienen diferentes cuestiones de investigación (Escrig, Lluca, Granel & Bellver, 2020, p.4). Se representa con el  $I^2$  y significa la variabilidad entre los efectos de los estudios, que usualmente es por la representación de muestra (Fernandez, Zafra, Goicochea, Peralta & Taype, 2020, p.164); por otro lado, cuando los estudios muestran homogeneidad, existe mayores probabilidades de ser más creíbles, por lo que es recomendable que los datos no estén demasiados dispersos entre sí (Villasís *et al.*, 2020, p.68).

Además, cabe recalcar que existen tres tipos de heterogeneidad: clínica, metodológica y estadística, donde la diversidad clínica es por la variedad de informantes, la diversidad metodológica es por la variedad del diseño de los estudios y la diversidad estadística es por la variedad de los efectos (resultados); el valor de  $I^2$  es considerado poco importante cuando es del 0% a 40%, moderada del 30% a 60%, sustancial del 50% a 90% y considerable de 75% a 100% (Higgins *et al.*, 2020, parte 2).

Tabla 14

*Estadísticas de heterogeneidad*

Tau	Tau <sup>2</sup>	$I^2$	$H^2$	$R^2$	df	Q	P
0.000	0 (SE= NA )	89.71%	9.721	.	10.000	97.206	< .001

La tabla evidencia que existe un grado de heterogeneidad de 89.71% con un valor de  $p$  menor a 0.05, mucho mayor al valor de heterogeneidad recomendable, demostrando la variabilidad estadística de los resultados de los estudios, debido a la variedad de los coeficientes de correlación incluidos en el *forest plot*.

Para comprender los resultados de los estudios, es necesario definir cada aspecto importante del *forest plot*. El diagrama de árbol o *forest plot* es un gráfico que muestra los resultados de cada investigación recogida; es decir, representa el resumen estadístico de los estudios (Fernandez *et al.*, 2020, p.162); expone las estimaciones y el intervalo correspondiente de cada estudio integrado en el metaanálisis (Botella *et al.*, 2017, p.26). Se aprecia en la figura que la primera columna corresponde a los autores de cada estudio, en la siguiente representa el peso de cada investigación representado en porcentajes en el resultado global, consecuentemente se expresan la estimación de cada estudio con sus respectivos intervalos.

Se traza una línea vertical desde el *overall* para detectar la cantidad de estudios que tienen un impacto en el resultado global; por otro lado, *weight* es la representación porcentual de cada estudio que varía de acuerdo a la muestra, entre mayor sea la cantidad de encuestados más será el impacto porcentual de los estudios. Además, el *fixed* es la estimación promedio del coeficiente de correlación extraído de cada estudio con sus intervalos de confianza.

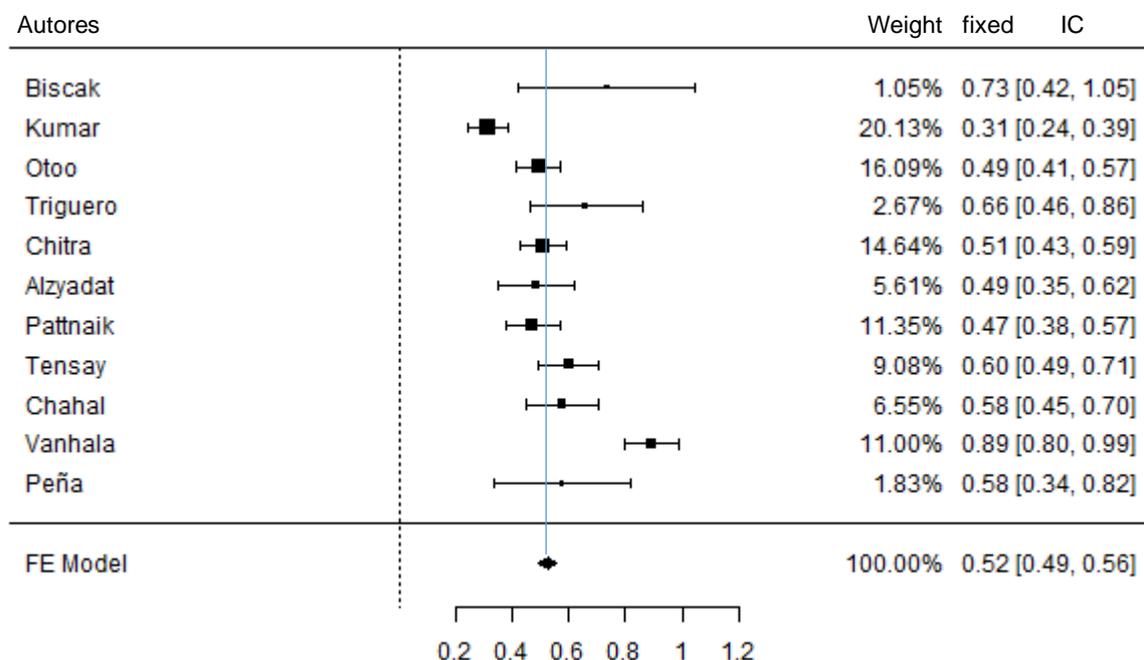


Figura 2. Forest plot de asociaciones de gestión estratégica del talento humano y desempeño organizacional

En el *forest plot* se aprecia 11 estudios, principalmente los estudios de Kumar *et al.* (2019) y Otoo (2018) tienen un impacto significativo en los resultados con un 20.13% y 16.09% respectivamente; debido a la cantidad de muestra de los estudios. Por otro lado, se aprecia que el *overall* es de 0.52 y con un valor de p de 0.001, indicando que la gestión estratégica del talento humano tendría una incidencia en el desempeño organizacional con una probabilidad de 52%. La línea trazada del *overall effect* hacia la parte superior indica la cantidad de estudios que están alineados y son semejantes a la investigación, donde 9 estudios son los que aportan al resultado global.

#### **4.4. Síntesis de los resultados**

Los once estudios recopilados pasaron por los tamices donde se redujo el nivel de sesgo, el primer filtro consistió en aspectos generales como estudios actuales con un periodo de 2015 hasta la actualidad, que provengan de bases de datos de calidad, que contengan ambas variables y tengan una orientación a gestión de empresas; el segundo filtro fue más riguroso con la finalidad de incluir los artículos más relevantes, aquellos que eran cuantitativos por la gran cantidad de estudios con ese enfoque, que contengan la información de los autores y el año de publicación, además de que estén en revistas indexadas; por último, el tercer filtro eliminó aquellos estudios que no poseían los factores de la variable gestión estratégica del talento humano y por último se revisó que las investigaciones tengan los dos requisitos más relevantes para incluirse en el metaanálisis, la muestra y el coeficiente de correlación de las variables de estudio.

Analizando el *forest plot*, el estudio de Biščak *et al.* (2019) tiene un resultado individual significativo (0.73), sin embargo, el impacto en el resultado global es muy bajo (1.05%) debido a la poca cantidad de muestra ( $n = 42$ ) y su intervalo de confianza es amplio indicando poca precisión en el resultado; mientras que Kumar *et al.* (2019) tiene un resultado bajo (0.31), sin embargo, es el de mayor impacto (20.13%) debido a que tiene la mayor muestra ( $n = 750$ ) de todos los estudios, por lo tanto su intervalo de confianza es estrecho. Por otro lado, le sigue con un impacto significativo el estudio de Otoo (2018) con un resultado promedio (0.49) y una representación alta (16.09%) por la gran cantidad de muestra ( $n = 600$ ); en cambio Triguero *et al.* (2018) tiene un resultado significativo (0.66) pero una representación muy baja (2.67%) en vista de que la muestra en comparación con los demás

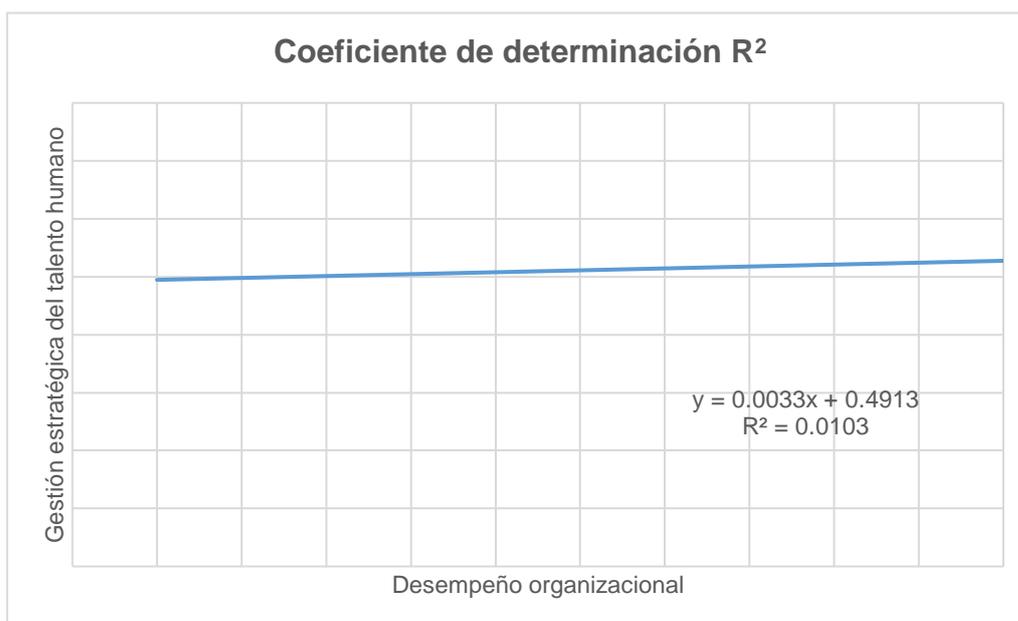
estudios es baja ( $n = 102$ ); por el contrario el estudio de Chitra *et al.* (2020) tiene un resultado importante (0.51) y un impacto relevante (14.64%) con una muestra considerable ( $n = 546$ ).

Existe certeza que el estudio de Alzyadat *et al.* (2015) tiene un resultado promedio (0.49) y una representación baja (5.61%) para el resultado final y una muestra considerable ( $n = 211$ ); asimismo, Pattnaik *et al.* (2018) tiene un resultado significativo (0.47) con una representación promedio (11.35%), sin embargo tiene una gran cantidad de muestra ( $n = 424$ ); del mismo modo Tensay *et al.* (2020) su resultado individual fue significativo (0.60) y su impacto porcentual también fue representativo (9.08%) con una muestra considerable ( $n = 340$ ), por lo que implica que su intervalo de confianza sea estrecho. Por otro lado, Chahal *et al.* (2016) tiene un resultado individual promedio (0.58) con un impacto bajo (6.55%) debido a su muestra ( $n = 246$ ) y un intervalo de confianza moderado; entre tanto el estudio de Vanhala *et al.* (2015) con una muestra representativa ( $n = 411$ ) tiene el resultado más alto (0.89) y una representación importante (11%); finalmente, el estudio de Peña *et al.* (2015) tiene un impacto significativo (0.58) pero una representación muy baja (1.83%) ya que su muestra es pequeña ( $n = 71$ ).

#### **4.5. Análisis adicionales**

Se realizaron análisis adicionales para profundizar en los resultados y comprender mejor el comportamiento de las variables estudiadas. Estos análisis consisten en el coeficiente de determinación y el análisis de sensibilidad, los cuales permitieron explicar y reforzar los resultados.

El coeficiente de determinación es el dato de correlación que valora la precisión del modelo; en otras palabras, es la varianza de una variable en otra que se explica por medio del modelo de regresión o también llamada ecuación estimada (Batanero, Gea, López & Arteaga, 2017, p.71). Se procedió a analizar los coeficientes de correlación extraídos de los estudios para conocer el coeficiente de determinación y su modelo.



*Figura 3.* Coeficiente de determinación R<sup>2</sup>

Se analizaron las correlaciones de cada estudio de acuerdo a la asociación de las variables; donde se evidencia que la curva de tendencia es positiva con un leve crecimiento. De acuerdo con el análisis del pronóstico de las variables, a futuro la gestión estratégica del talento humano tendrá un impacto mínimo en el desempeño organizacional, ya que estos resultados dependerán de otros factores que los condicionen. Se analizó a profundidad y según las características mencionadas de los estudios, las investigaciones realizadas en países asiáticos muestran un coeficiente de correlación bajo, debido a que las organizaciones no priorizan el talento humano como factor principal para el desempeño organizacional; asimismo, la mayoría de estudios con un coeficiente bajo se realizan en empresas privadas y desde una perspectiva de trabajadores.

El modelo presenta una ecuación estimada de  $y = 0,0033x + 0,4913$ , donde manifiesta una curva positiva; es decir, que las variables son directamente proporcionales, a mayor gestión estratégica del talento humano (x) en una organización los valores de desempeño (y) se incrementarán. Por otro lado, el R<sup>2</sup> representa la explicación del modelo aproximadamente en 10%, esto debido a que la investigación recopiló una serie de artículos que se analizó por diferentes filtros para minimizar el sesgo, sin embargo no existe certeza de que los estudios incluidos no tengan sesgo; además, los estudios realizados en organizaciones provenientes de países europeos consideran al trabajador como talento, sin embargo en otros

países son considerados recursos de producción, por lo que no enfatizan su rol importante en el desempeño de las organizaciones.

Por otro lado, el análisis de sensibilidad consiste en realizar nuevamente el metanálisis, es decir, dos veces, con la finalidad de detectar aquellos estudios que aun presenten variabilidad en los resultados; el primer metanálisis debe incluir todos los estudios y el segundo, solo debe incluir aquellos que tienen influencia significativa en el estimador global (Higgins *et al.*, 2020, parte 1). El análisis detecta valores atípicos, en otras palabras, variedad en los resultados, caso contrario demostraría un estimador robusto o significativo (Rubio *et al.*, 2018, p.417).

El análisis de sensibilidad sirve para minimizar aún más los niveles de sesgo no identificados, permitiendo analizar dos veces los resultados de los estudios incluidos. Para ello, se identifica el resultado de heterogeneidad y se analiza el tipo de heterogeneidad presente; después de reconocer los estudios con variabilidad, son excluidos en el segundo análisis del *forest plot*.

Se procedió a realizar el análisis de sensibilidad para analizar y excluir los resultados de estudios con presencia de heterogeneidad estadística; del total de estudios, nueve son seleccionados para el segundo análisis de forest plot ya que son aquellos que tienen efecto en el resultado del *overall*. Sin embargo, aún existen posibilidades de evidenciar un valor mínimo de heterogeneidad debido a que todos los resultados no son iguales. Por otro lado, el análisis a profundidad consiste en el modelo de efectos fijos, estadísticas de heterogeneidad y *forest plot*.

Tabla 15

*Modelo de efectos fijos del análisis de sensibilidad*

(k = 9)

	Estimate	Se	Z	P	CI Lower Bound	CI Upper Bound
Intercept	0.528	0.0198	26.7	< .001	0.489	0.567

La tabla muestra la cantidad de estudios procesados en la investigación con el valor de k = 9; además muestra el valor exacto del *overall* de 0.528 con un p de 0.001 y los límites del intervalo de confianza, donde el límite inferior es de 0.489 y el límite superior es de 0.567, que posteriormente se utilizarán para graficar el diamante u *overall* en el *forest plot*.

Tabla 16

*Estadísticas de heterogeneidad del análisis de sensibilidad*

Tau	Tau <sup>2</sup>	I <sup>2</sup>	H <sup>2</sup>	R <sup>2</sup>	Df	Q	P
0.000	0 (SE= NA )	6.68%	1.072	.	8.000	8.573	0.380

La tabla evidencia que existe un grado de heterogeneidad de 6.68% con un valor de p de 0.380, siendo un valor de heterogeneidad poco importante por lo tanto el valor de p aumenta. El resultado demuestra la poca variabilidad estadística de los resultados de los estudios, debido a que se excluyeron estudios con notable variabilidad en los resultados.

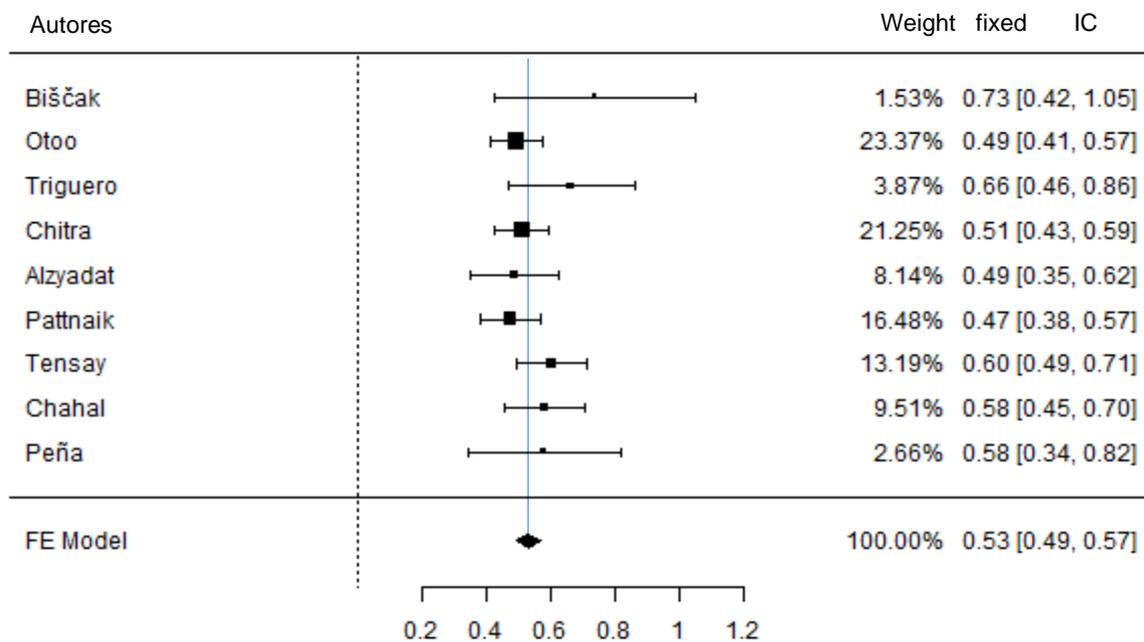


Figura 4. Forest plot de asociaciones de gestión estratégica del talento humano y desempeño organizacional del análisis de sensibilidad

En el *forest plot* se aprecia 9 estudios, principalmente los estudios de Otoo (2018) y Chitra (2020) tienen un impacto significativo en los resultados con 23.37% y 21.25% respectivamente; debido a la cantidad de muestra de los estudios. Por otro lado, se aprecia que el *overall* es de 0.53 y con un valor de p de 0.001, indicando que la gestión estratégica del talento humano incide en el desempeño organizacional en 53%. La línea trazada del *overall effect* hacia la parte superior

indica la cantidad de estudios que están alineados y son semejantes a la investigación, donde todos los estudios aportan al resultado global.

En relación al análisis de sensibilidad, se concluye que en el modelo de efectos fijos existe una variación mínima del estimador en 1% y en sus límites inferior y superior. Asimismo, en la estadística de heterogeneidad se observa una alteración del resultado de heterogeneidad de 89.71% a 6.68% debido a la exclusión de estudios con presencia de variabilidad estadística. Finalmente, en el *forest plot* el resultado del *overall* es de 53% tal como se evidencia en el modelo de efectos fijos ya mencionado.

## V. DISCUSIÓN

Los estudios recopilados y finalmente analizados en la investigación, demuestran la asociación de la gestión estratégica del talento humano y el desempeño organizacional, bajo una perspectiva de aprendizaje organizacional, calidad y rentabilidad, compromiso y por último, desde una perspectiva orientada en el comportamiento y competencias de los trabajadores.

Los estudios revelan que la gestión de recursos humanos de alto rendimiento son un enfoque de gestión encargada de integrar un conjunto de diferentes prácticas para mejorar el rendimiento empresarial desde una perspectiva de aprendizaje organizacional; por ello, se concluye que las prácticas que conforman la gestión del capital humano de alto rendimiento afectan en el desempeño empresarial en 52%, además una de las prácticas más resaltantes y de mayor rendimiento es la compensación o retribución a los empleados por su trabajo (Chahal *et al.*, 2016). Bajo la misma perspectiva, las prácticas de la fuerza laboral se define como una mejora de capacidades internas de los individuos, con la necesidad de crear claridad de roles, conciencia sobre el trabajo dirigido a productividad y autonomía para el desarrollo de los empleados; finalmente, se concluyó que las prácticas tienen una variación importante de 47% en el desempeño organizacional, asimismo la práctica evaluación del desempeño es la práctica con mayor impacto en el desempeño de la empresa (Chitra *et al.*, 2020).

Desde una perspectiva orientada a la calidad para satisfacer las necesidades de los clientes y producir una mayor rentabilidad, la gestión de recursos humanos contribuye al éxito organizacional, en vista de que las actividades de gestión de fuerza de trabajo involucran esfuerzos organizacionales centrados en la productividad, servicio y calidad; su función es ocuparse de personas y cuestiones como la compensación, contratación, gestión del rendimiento y formación. El análisis del estudio muestra que la gestión del talento influye en el desempeño organizacional en 30% (Kumar *et al.*, 2019). Del mismo modo, una gestión de fuerza laboral se compone de prácticas orientadas al comportamiento de una organización con fines de desempeño; es decir, gestiona las habilidades y conocimientos de los colaboradores para incrementar su desempeño individual y consecuentemente el desempeño organizacional, por ello, el estudio demuestra que existe un impacto

positivo en el uso de prácticas del talento sobre el desempeño organizacional, siempre que las organizaciones tengan un enfoque especial en el capital humano impactando 63% en el desempeño organizacional (Biščak *et al.*, 2019). Igualmente, las prácticas de recursos humanos pertenecen a un intento de buscar métodos en la mejora del desempeño de una organización mediante la extracción de información valiosa que responda a los desafíos del desarrollo lo que conlleva un incremento de rentabilidad; se comprobó que el desempeño organizacional está influenciado por la gestión de recursos humanos en 45% (Alzyadat *et al.*, 2015). Además, la gestión de la fuerza de trabajo atrae, motiva y retiene a los empleados, contribuyendo así a la eficacia organizacional y aumentando la satisfacción, lo que resulta mejoras en calidad de productos y servicios, como también el rendimiento de los activos, los ingresos y la participación de mercado, concluyendo que la gestión de recursos humanos influye significativamente un 44% en el desempeño organizacional (Pattnaik *et al.*, 2018).

Dichas prácticas se definen como actividades que tienen impacto en las actitudes de los colaboradores de una empresa, a través de vivencias que fortalecen el compromiso con la organización, puesto que sienten el apoyo que se les brinda; en base a los resultados se evidencia que las prácticas de gestión de recursos humanos tienen un efecto de 58% en el desempeño organizacional (Triguero *et al.*, 2018). Desde la misma posición, la gestión del talento se define como una estrategia que atrae, gestiona y desarrolla personas dentro de una organización; se deben realizar prácticas que estén orientadas a generar compromiso entre los miembros ya que produce resultados y efectos significativos de 54% de variación del sistema de gestión del capital humano en el desempeño de la organización, además la evaluación del desempeño es el factor con mayor impacto en el desempeño organizacional (Tensay *et al.*, 2020).

El comportamiento de los empleados es esencial para la competitividad e impulsa el crecimiento del desempeño en todos los niveles; bajo una perspectiva orientada en las competencias y comportamiento, las prácticas que gestionan al colaborador son un grupo constituido por sistemas que brindan facilidad para el desarrollo personal y la integración con el equipo de trabajo, concluyendo que las prácticas de gestión del talento humano tienen un efecto total de 46% en el desempeño organizacional; además, la capacitación es una de las prácticas con

mayor impacto en el desempeño (Otoo, 2018). En el mismo horizonte, la gestión estrategia de recursos humanos son un grupo de prácticas elaboradas con el fin de mejorar las habilidades, compromiso y rendimiento de las organizaciones, logrando que sean competitivas y sostenibles en el mercado; los resultados demuestran que existe una relación entre los sistemas de gestión de la fuerza laboral y el desempeño organizacional en 52% (Peña *et al.*, 2015). Las empresas deben priorizar las prácticas que amolden las actitudes y comportamientos del talento con el fin de ejecutar los objetivos, por lo tanto, la gestión de recursos humanos se entiende como un conjunto de prácticas habituales como reclutamiento, selección, capacitación, evaluación y compensación; estas dan forma a los comportamientos de los empleados de forma estratégica, relacionados a su trabajo, concluyendo la influencia significativa de la gestión del capital humano en el desempeño organizacional en 71%, quiere decir que la organización estratégicamente adapta a los trabajadores bajo un mismo comportamiento que les permita mejorar su desempeño (Vanhala *et al.*, 2015).

Además, desde una posición de calidad que busca una organización para incrementar sus niveles de rentabilidad; la capacitación es un sistema enfocado en el desarrollo a nivel individual, grupal y organizacional; la capacitación tiene un impacto en el retorno de la inversión dado que el desempeño organizacional depende del desempeño del capital humano, asimismo, es crucial recalcar que juega un papel esencial en el crecimiento y desarrollo empresarial, donde se concluyó el impacto positivo de la capacitación en el desempeño organizacional con una variación de 85% (Jashari *et al.*, 2020). En ese sentido, también se puede interpretar dicha práctica como brindar conocimientos y habilidades relevantes a los colaboradores para la realización óptima y correcta de su trabajo, contribuyendo significativamente en las metas organizacionales, mostrando la variación de 29% de la capacitación en el desempeño organizacional (Pattnaik *et al.*, 2018).

El proceso de formación es un trabajo organizado cuyo objetivo es transmitir instrucciones para ayudar a que los colaboradores mejoren sus habilidades o alcancen nuevos conocimientos requeridos para incrementar su desempeño, es por ello, que se evidencia una variación de la capacitación en el desempeño organizacional de 25% (Huynh *et al.*, 2020); es decir que dicha práctica debe estar enfocado en el comportamiento y las competencias de un colaborador y los

resultados que pueda generar en una organización. Desde la misma perspectiva, la práctica es aumentar las capacidades de los empleados que son fundamentales para mejorar el desempeño organizacional, asimismo las competencias de la fuerza laboral que contribuyen en el funcionamiento general, donde se concluyó que la capacitación tiene un impacto de 35% en el desempeño organizacional (Otoo, 2018). Al contrario, la capacitación desde una perspectiva de compromiso, la capacitación es un programa diseñado para desarrollar habilidades y construir el liderazgo futuro necesario por la organización; por ello, se requiere de compromiso para vincular sus intereses con la organización y sociedad, concluyendo que la capacitación influye significativamente en el desempeño organizacional en un 13% (Al-Tarawneh, 2020).

La retribución orientada al comportamiento y las competencias del talento, es recompensar a personas talentosas para que sean más efectivos en trabajar, motivarlos y mantener a los que tienen un ajuste superior con la empresa, siendo la compensación un factor de autoestima y pasión para los empleados, concluyendo que el desempeño organizacional está influenciado por la retribución en un 82% (Jashari *et al.*, 2020). Desde la misma perspectiva, la retribución o compensación es un instrumento empleado por gerentes para diversos propósitos, como mantener el desarrollo de la empresa o para fines comerciales; el sistema de retribución se emplea para mantener y promover el desempeño de los empleados por medio de sus competencias, donde se evidencia una variación del 21% del factor hacia el desempeño organizacional (Huynh *et al.*, 2020). En cambio, desde una perspectiva de rentabilidad, son pagos realizados a la fuerza laboral a cambio de sus servicios a la organización como resultado de sus relaciones laborales obteniendo una ventaja competitiva mediante la creación de mano de obra más productiva y calificada, basándose en los resultados organizacionales, donde la retribución impacta en 40% en el desempeño organizacional (Pattnaik *et al.*, 2018).

La evaluación del desempeño es un mecanismo que se aplica para promover el desempeño organizacional, es necesaria para todo tipo de empresa, ya que se emplea garantizando los resultados deseados de la fuerza de trabajo y tiene como objetivo, impulsar el desempeño de los empleados basándose en los comportamientos y competencias de los trabajadores, concluyendo que la evaluación impacta en el desempeño organizacional en 23% (Huynh *et al.*, 2020).

Desde el mismo enfoque, es la evaluación de desempeño individual o de otro nivel que mide el desempeño de los mismos y de la organización, además de alcanzar los objetivos corporativos, identificando una variación de la evaluación del desempeño en 24% hacia el desempeño organizacional (Otoo, 2018). Sin embargo, desde una perspectiva basándose en la rentabilidad organizacional, la evaluación de desempeño se considera un procedimiento de constante evaluación y medición de la contribución de los empleados hacia la organización, donde se debe plantear un mecanismo de retroalimentación para que sea de conocimiento su progreso; esta práctica administra y alinea los recursos para lograr los indicadores organizacionales (Pattnaik *et al.*, 2018).

Desde una posición de comportamiento y enfocado en las competencias, el reclutamiento y la selección significa encontrar a un solicitante de empleo altamente calificado, que pueda cumplir con las responsabilidades laborales, el reclutamiento es un proceso que busca a candidatos que cubran vacantes y la selección es un conjunto de pasos para elegir a la persona idónea que se adecue a lo que busca la empresa, por ello, se concluye que la práctica varía en 91% al desempeño organizacional (Jashari *et al.*, 2020). En ese horizonte, la práctica es un proceso orientado al comportamiento y las competencias que posee el talento; es ampliar una gama de criterios de reclutamiento y selección, y enfocarse en las habilidades y la voluntad (comportamiento) de una persona para trabajar por un salario en particular, evidenciando un impacto de 58% del reclutamiento y selección hacia el desempeño organizacional (Singh *et al.*, 2017).

El compromiso es un principio fundamental y requerido por las organizaciones, desde su orientación, es un proceso que atrae personas calificadas para cubrir vacantes disponibles en una organización y si es que el proceso de contratación se lleva a cabo correctamente, los resultados se ven reflejados positivamente en el desempeño organizacional, como el estudio que concluyó en una variación demostrada de 51% (Al-Tarawneh, 2020). Desde la misma posición, el reclutamiento y la selección son la integración estratégica de ambas prácticas para cumplir con los objetivos organizacionales a largo plazo y las demandas de personas talentosas; se debe seleccionar estratégicamente para que las metas de los candidatos sean compatibles con la organización, se concluye que dicha

práctica tiene un impacto de 38% en el desempeño organizacional (Altındağ *et al.*, 2020).

Desde una perspectiva de calidad, la planificación del talento humano es un proceso que especifica los requisitos del talento en una organización, determina la necesidad del talento y prioriza la optimización de su política del empleo; su preocupación es coincidir los recursos con los requisitos comerciales en términos de desarrollo organizacional, donde se evidencia que la planificación del talento humano tiene un impacto de 45% en el desempeño organizacional (Alzyadat *et al.*, 2015). Por otro lado, desde una orientación hacia el comportamiento y competencias que poseen los colaboradores, la planificación es un proceso donde se determina que habilidades, intereses y valores se requiere de una persona para incorporarla en la organización, concluyendo que la planificación del talento humano varía 21% en el desempeño organizacional (Otoo, 2018).

### **5.1. Limitaciones**

En la investigación se presentaron algunas limitaciones, una de ellas es el riesgo de sesgo presente en las investigaciones incluso después de realizar diferentes filtros para minimizar el sesgo, no se asegura su eliminación absoluta; asimismo, en las bases de datos usadas en el estudio, no mostraban toda la información del artículo científico, por lo tanto, se buscó la información faltante en otras fuentes. Además, en la búsqueda de investigaciones se encontró gran cantidad de estudios que no contaban con el ISSN, siendo este un código que permite verificar si provienen de revistas indexadas, por ello fue necesario evaluarlas en MIAR, para contar con estudios que proveen información confiable.

Por otro lado, el tiempo para la elaboración de la investigación fue limitado, la búsqueda de fuentes de información que respalden la investigación se realizó en corto tiempo, por ende, no se recopiló todas las fuentes pertinentes que pudieran aportar un mayor sustento a la investigación; igualmente, el acceso a las investigaciones en los repositorios es limitado, lo cual impide que se revise efectivamente todos los estudios.

## VI. CONCLUSIONES

Las conclusiones de la investigación determinan que los estudios analizan la gestión estratégica del talento humano y el desempeño organizacional desde diferentes perspectivas, por lo que es necesario agrupar los resultados de distintos enfoques con la finalidad de explicar las variables de estudio.

Primero Los autores precisan conceptos de la gestión estratégica del talento humano desde diferentes perspectivas; desde una perspectiva de aprendizaje, la gestión de recursos humanos son un grupo de prácticas que se realizan dentro de una organización con el fin de incrementar su rendimiento por medio del conocimiento (Chahal *et al.*, 2016); bajo el mismo enfoque, el objetivo final de una organización es tener un buen desempeño, el cual es el resultado del manejo óptimo de las prácticas del talento humano, ya que las industrias que son competitivas a nivel global, son únicas en cuanto a sus prácticas y la motivación se da mediante la gestión adecuada de dichas prácticas (Chitra *et al.*, 2020). Por otro lado, bajo una perspectiva orientada a la calidad satisfaciendo las necesidades de los clientes e incrementar la rentabilidad, la gestión de recursos humanos es crucial en la calidad de lo que produce y proporciona la organización a los clientes, en vista de que el trabajador es el recurso encargado de prestar el servicio (Kumar *et al.*, 2019); asimismo, las prácticas de la fuerza de trabajo son empleadas para un desempeño a través de la inclusión de condiciones de trabajo en una empresa para que estén alineadas a las metas de la organización (Biščak *et al.*, 2019); del mismo modo, las prácticas son parte de la búsqueda de formas de mejorar el desempeño organizacional, a través de datos útiles para dar respuesta a los desafíos competitivos (Alzydat *et al.*, 2015); además la gestión de recursos humanos asegura la calidad de productos y servicios, consecuentemente la rentabilidad de la organización (Pattnaik *et al.*, 2018). Desde la perspectiva compromiso, las prácticas se componen por sistemas de gestión, es decir, prácticas que permiten el desarrollo de los integrantes de la empresa, y el crecimiento de la misma por medio del fortalecimiento del

compromiso de los colaboradores a través de los sistemas (Triguero *et al.*, 2018); la gestión de recursos humanos se conoce por ser una estrategia para la formación de personas dentro de una empresa y que es importante aplicar prácticas que optimicen la calidad de servicio ya que los resultados se reflejan en la rentabilidad (Tensay *et al.*, 2020). Finalmente, desde la perspectiva de comportamiento y competencias, la gestión estratégica del talento humano son acciones que se trabajan en relación a los colaboradores priorizando el desarrollo e integración, ya que esto genera innovación y competitividad empresarial (Otoo, 2018); en el mismo horizonte, la gestión estratégica de recursos humanos está compuesto por prácticas diseñadas para la mejora de habilidades orientadas al compromiso de los colaboradores hacia la organización, que en efecto se evidencia en los resultados organizacionales (Peña *et al.*, 2015); además, las organizaciones deben gestionar estratégicamente los recursos humanos para amoldar sus actitudes a lo que desea la organización (Vanhala *et al.*, 2015). La gestión de recursos humanos es fundamental en una era competitiva donde las organizaciones que se mantienen en el mercado son competentes y poseen habilidades de recursos humanos; la organización tiene influencia en la filosofía de los recursos humanos, ya que la alta dirección compara su desempeño con los competidores y en base a eso define una estrategia basado en el talento humano; empezando a cambiar la cultura corporativa y la filosofía con la intención de aumentar el desempeño de la organización. La gestión del talento permite el desarrollo y crecimiento empresarial; asimismo, en el sector empresarial, el recurso principal son las personas, quienes al estar cómodos, se empeñan por realizar tareas eficientes, por ello se debe gestionar y desarrollar al capital humano, explotar las habilidades que aportan en el desempeño; las organizaciones que brindan variedades de prácticas de gestión del recurso humano, son identificados por obtener mayor satisfacción, efectividad y lo primordial un desempeño sobresaliente, lo cual conlleva a una ventaja competitiva

frente a la competencia. Las prácticas del talento son métodos utilizados para gestionar trabajadores que incrementen la innovación en los procesos de trabajo; son procedimientos que debe ejecutar una empresa para mantener y atraer a talentos que aporten en el desempeño de la organización. Se debe incorporar prácticas de la fuerza laboral en las empresas, puesto que aportan en el bienestar de los colaboradores para que se desarrollen dentro de sus labores e individualmente y así prospere la organización enlazado a los objetivos individuales; la gestión estratégica compuesta por prácticas son claves a la hora de gestionar el recurso humano en una empresa, pues estas aportan en el logro de los objetivos, tener talentos competitivos y sobre todo en obtener un mejor desempeño. Por último, con el tiempo se ha llegado a enlazar las prácticas como un modo de gestionar el conocimiento organizacional, además de establecer reglas de relación laboral y compromiso con la organización.

Segundo Desde diferentes perspectivas, los autores sostienen que la práctica de capacitación se enfoca en los conocimientos que deben reforzar los colaboradores; la capacitación con una orientación en la calidad y rentabilidad que desea la organización, es un sistema para el desarrollo de todos los niveles organizacionales impactando en el retorno de la inversión (Jashari *et al.*, 2020). Del mismo modo, la capacitación es darles conocimientos y habilidades a los trabajadores para que realicen correctamente su trabajo y aporten a la organización (Pattnaik *et al.*, 2018). Por otro lado, desde una perspectiva de comportamiento y competencias del talento, la capacitación es un trabajo que ayuda a que las personas mejoren sus habilidades y tengan nuevos conocimientos con el fin de incrementar su desempeño (Huynh *et al.*, 2020); asimismo, es desarrollar las capacidades para un mejor desempeño de las tareas (Otoo, 2018). Finalmente, desde una posición de compromiso, la práctica es un programa que construye un liderazgo futuro para la organización, para que personas idóneas manejen correctamente la organización, para ello se requiere de compromiso para vincular sus

intereses con el entorno (Al-Tarawneh, 2020). En una era de cambios acelerados en el ámbito empresarial, la capacitación es crucial para que los empleados tengan conocimientos necesarios para afrontar los cambios en tecnología, productos y sistemas; la capacitación en función de costos, permite reducir los gastos de la organización, ya que se tiene a personas capaces de contribuir el desempeño organizacional. Por otro lado, el procedimiento de la capacitación lleva a concentrarse en las habilidades y el conocimiento que ayude a alcanzar los objetivos y producir una mejora sustancial en la empresa; por ello, se requiere programas intensivos de capacitaciones que acrediten una formación adecuada y se justifique la inversión realizada en dichos programas, demostrándose en el desempeño individual, por equipo y organizacional, además de facilitar el funcionamiento de la organización.

Tercero Bajo la perspectiva de comportamiento del colaborador y las competencias que posee, se define retribución como compensar a talentos que produzcan mayores beneficios a la organización, su fin es motivarlos y mantener en línea su rendimiento (Jashari *et al.*, 2020). Desde la misma perspectiva, la retribución es un instrumento para mantener y promover el desempeño de los empleados y que estos permitan el desarrollo de la organización (Huynh *et al.*, 2020). En cambio, desde la perspectiva de rentabilidad, la retribución son los pagos por el servicio otorgado del colaborador logrando obtener una ventaja competitiva y mejorar los resultados organizacionales produciendo rentabilidad (Pattnaik *et al.*, 2018). Toda organización debe considerar la práctica de compensación o retribución, ya que genera satisfacción en los empleados y un nivel de gestión efectivo para sostener el desempeño; asimismo, es uno de los enfoques más importantes que aplican las organizaciones para mejorar el desempeño individual y el entusiasmo de los trabajadores, y perduran a los trabajadores sumamente hábiles y competentes, alineándolos a los objetivos organizacionales. La práctica forma parte de una estrategia

organizacional y permite una ventaja competitiva, ya que no solo retiene también atrae talentos requeridos por la organización.

Cuarto Todo tipo de empresa requiere realizar una evaluación del desempeño, esta es una herramienta que evalúa el desempeño del colaborador para garantizar los resultados deseados de la fuerza laboral y el desempeño organizacional, desde una perspectiva de comportamiento y competencias (Huynh *et al.*, 2020). Desde el mismo enfoque, esta práctica permite alcanzar los objetivos corporativos y evaluar el desempeño de todos los niveles (Otoo, 2018). Sin embargo, desde una perspectiva basándose en la rentabilidad, la retribución es un proceso que mide la contribución de los empleados hacia la organización, además administra y alinea los recursos necesarios para el crecimiento organizacional (Pattnaik *et al.*, 2018). La práctica de evaluación del desempeño puede ayudar a los principales directores a explicar y comunicar a los trabajadores las metas y objetivos de la empresa; también les permite comprender la capacidad de sus trabajadores por medio de la evaluación. Además, la práctica podría ser empleado para fines de gestión que se relacionan con las condiciones laborales del trabajador; esta práctica determina un lazo entre el éxito y el posicionamiento competitivo de una organización, la evaluación del desempeño asegura que los objetivos se alcancen de manera eficaz y eficiente.

Quinto Desde una perspectiva de comportamiento y competencias del colaborador, la práctica de reclutamiento y selección es un proceso para buscar e identificar al solicitante calificado con competencias necesarias para que cumpla con lo que requiere la organización (Jashari *et al.*, 2020); en la misma orientación, el proceso de reclutamiento y selección se define como un proceso orientado al comportamiento y las competencias del talento que pueda incorporarse en la empresa (Singh *et al.*, 2017). Desde un horizonte centrado en el compromiso, es un proceso que atrae personas calificadas para cubrir vacantes, estas personas deben comprometerse con los resultados y

el desempeño organizacional (Al-Tarawneh, 2020); asimismo, se define como la integración de la práctica de reclutamiento y selección para conseguir talentos que permitan alcanzar los objetivos a largo plazo (Altındağ *et al.*, 2020). Un mejor proceso de reclutamiento y selección asegura en gran parte el crecimiento en el desempeño de la empresa; en dicho proceso siempre se busca la integridad y equidad de ocupar cargos de acuerdo a las competencias de la persona postulante, y los beneficios que conlleva su contratación hacia la organización, ya que un trabajador proporciona capacidades y experiencias. Esta práctica es de vital importancia porque la estrategia de la organización depende de contar con un equipo de personas idóneas y necesarias, es por ello que se considera como un proceso estratégico que fomenta el crecimiento y competitividad.

Sexto La planificación del talento humano es un proceso para detallar los requisitos del talento humano en una organización, es decir, que determina la necesidad de una persona en una organización con fines comerciales, para que estos proporcionen calidad en los servicios con su trabajo (Alzyadat *et al.*, 2015). Mientras que, desde una posición de comportamiento y competencias, la planificación del talento es donde se determina las habilidades que se requiere de una persona para incorporarse en la organización, quiere decir que es un proceso que se centra en las competencias de una persona (Otoo, 2018). El proceso de determinar el número requerido de empleados y los niveles requeridos de talentos, es el principal objetivo de la planificación del talento humano; por lo tanto, la planificación permite a una organización pasar de una posición de tener personas inadecuadas a una posición optimizada, y facilita la planificación futura del talento en la organización. Esto ayuda a que los empleados ideales se desarrollen en la organización; son importantes para el desarrollo y éxito empresarial en su conjunto.

## **VII. RECOMENDACIONES**

Se ha demostrado que las prácticas del talento humano permiten el crecimiento del desempeño organizacional; por lo tanto, se recomienda que las organizaciones apliquen diversas prácticas de la gestión estratégica del talento humano considerando los factores que predominan en su fuerza laboral, tales como: cultura, clima, género, edad, entre otros. Del mismo modo, gracias a las prácticas las organizaciones podrán impulsar oportunidades de desarrollo en un futuro.

Es recomendable que las organizaciones enfatizen la capacitación, siendo una de las prácticas más utilizadas por sus efectos en la productividad y el desempeño. Un colaborador capacitado tiene las herramientas necesarias para realizar efectivamente sus labores y será un talento potencial para asumir retos convirtiéndose en líder en mediano plazo. Por lo tanto, es importante que la empresa defina si se requiere entrenamiento o formación como también es imprescindible que se realicen constantemente.

Según los estudios, la retribución es la segunda práctica más importante para las empresas, por su rápido y efectivo resultado en el desempeño de los trabajadores. Se recomienda planificar e identificar el sistema, tipo y la forma en la que será entregada la retribución, considerando que los colaboradores tienen distintos factores motivacionales; además es importante que sea una práctica permanente porque permite alinear los objetivos de ambas partes y lograr el desempeño deseado.

Es recomendable que las organizaciones implementen diferentes métodos o técnicas de evaluación del desempeño de acuerdo al rubro y que les permita conocer el rendimiento individual y por equipos; la evaluación debe ser un diagnóstico que determine aquellos factores cruciales para un desempeño óptimo por medio de indicadores. Estos deben ser la puerta al cumplimiento de los objetivos, ya que las métricas señalan la situación de la empresa y desde ahí se plantean acciones estratégicas para mejorar o mantener el desempeño.

Se recomienda que el proceso de reclutamiento y selección se actualice de acuerdo a las nuevas metodologías en el mercado laboral, como el assessment center y evaluaciones digitales; asimismo, es importante las alianzas con plataformas dedicadas exclusivamente a dar una experiencia satisfactoria para el candidato por medio de evaluaciones dinámicas. Estas permiten optimizar el

tiempo, además de que pueden ser personalizados de acuerdo al puesto y tiene la facilidad de hacerse de forma virtual. Como resultado se contrata al mejor talento cumpliendo las expectativas en desempeño individual y en consecuencia organizacional.

Es recomendable que se planifique la necesidad del talento humano en la organización, a fin de tener una proyección acorde a sus objetivos considerando la rotación y los resultados de las evaluaciones de desempeño; de tal modo que, se tiene un pronóstico de la necesidad de fuerza laboral, y como resultado de la planificación se optimizan costos y recursos, también se desarrolla la marca empleadora en efecto atraen los mejores talentos y si es que se contratan se obtendrá un buen desempeño.

## REFERENCIAS

- Abdulhabib, A., & Al-Dhaafri, H. (2018). The Impact of Information Technology Management, Training and Strategy Management on Organizational Performance of Sharjah Police. *International Business Research*, 11(12), 1-11.
- Adejare, Y., Shahzad, A., & Hassan, S. (2018). Determinants of Enterprise Resource Planning Adoption on Organizations' Performance Among Medium Enterprises. *LogForum*, 14(2), 245-255.
- Agyei, I. (2016). Impact Of Recruitment And Selection Criteria On Organizational Performance: Insight From The Public Basic Education Sector. *International Journal of Management Research & Review*, 6(1), 323-334.
- Ahmad, M., Allen, M., Raziq, M., & Rehman, W. (2019). Converging HRM practices? A comparison of high performance work system practices in MNC subsidiaries and domestic firms in Pakistan. *Employee Relations*, 41(5), 931-962.
- Akkaya, M., Agdelen, Z., Haydar, A., & Sari, A. (2015). Resolution of Relationship between Organizational Performance and Human Resource Management through Nonlinear Modeling. *International Journal of Communications, Network and System Sciences*, 8(12), 510-522.
- Akoi, S., & Yesiltas, M. (2020). The Impact of Human Resource Development (HRD) Practices on Organizational Performance: The Mediating Role of Human Capital. *Revista de Cercetare Si Interventie Sociala*, 70(1), 90-118.
- Al Marhoobi, S., & Atan, T. (2018). The impact of human resource management on the performance of government institutions in the sultanate of Oman. *Revista De Cercetare Si Interventie Sociala*, 61(1), 104-121.
- Al-Damoe, M., Hamid, K., & Omar, K. (2015). Human resource management practices on human resource outcomes in Libyan firms: Empirical evidence. *Asian Social Science*, 11(23), 51-58.
- Al-Dhaafri, S., & Alosani, M. (2020). Mechanism of organisational excellence as a mediator on the relationship between human resource management and organisational performance: Empirical evidence from public

- sector. *International Journal of Quality and Reliability Management*, 1(1), 1-17.
- Alfonso, I., Galera, C., & Calvo, S. (2019). The impact of fake news on social science research. Systematized bibliographic review. *Historia y Comunicación Social*, 24(2), 449-469.
- Al-Frijawy, J., Militaru, C., & Tonoiu, S. (2019). Planning Human Resources Management, Development and Training of Staff, and Their Impact on Organizational Performance, in the Iraq Oil Companies Sector. *American Scientific Research Journal for Engineering, Technology, and Sciences*, 55(1), 121-138.
- Al-Ghdabi, R., Almomani, R., & Banyhamdan, K. (2020). Impact of strategic human capital management practices on innovation performance through middle management characteristics: A study of industrial companies in Jordan. *Quality - Access to Success*, 21(177), 38-42.
- Al-Jedaia, Y., & Mehrez, A. (2020). The effect of performance appraisal on job performance in governmental sector: The mediating role of motivation. *Management Science Letters*, 10(9), 2077-2088.
- Alkhazali, Z., Abu-Rumman, A., Khdour, N., & Al-Daoud, K. (2020). Empowerment, hrm practices and organizational performance: A case study of Jordanian commercial banks. *Entrepreneurship and Sustainability Issues*, 7(4), 2991-3000.
- Almohaimmeed, B. (2017). Training and Performance: A Sign from Saudi Service Organizations. *International Business Research*, 10(11), 148-157.
- Alnidawy, A. (2015). The Effect of Identifying Training Needs on the Effectiveness of the Training Process and Improving the Individual and Organizational Performance: Applied Study in the Jordanian Health Sector. *International Journal of Business Administration*, 6(4), 48-56.
- Alparslan, A., & Saner, T. (2020). The influence of sustainable talent management on job satisfaction and organizational commitment: Moderating role of in-service training. *Revista De Cercetare Si Interventie Sociala*, 69(1), 96-121.
- Al-Qudah, S., Obeidat, A., Shrouf, H., & Abusweilem, M. (2020). The impact of strategic human resources planning on the organizational performance of

- public shareholding companies in Jordan. *Problems and Perspectives in Management*, 18(1), 219-230.
- Al-Tarawneh, K. (2020). Business ethics in human resources management practices and its impact on the organizational performance. *Business: Theory and Practice*, 21(1), 402-411.
- Altındağ, E., & Bilaloğlu, A. (2020). The impact of new generation management approaches on the firm performance: The moderating role of strategic human resource management applications. *SAGE Open*, 10(3), 1-20.
- Alzyadat, M., Alatyat, Z., & Alnsour, J. (2015). The impact of human resource management on organizational performance in the greater Amman municipality, Jordan. *International Journal of Applied Business and Economic Research*, 13(2), 869-889.
- Amarneh, S., & Muthuveloo, R. (2020). Human resource management practices and person-organization fit towards nurses' job satisfaction. *Management Science Letters*, 10(14), 3197-3206.
- Bailey, D. (2016). Setting a research question, aim and objective. *Nurse Researcher*, 23(4), 19-23.
- Barrios, K., Olivero, E., & Figueroa, B. (2020). Conditions of human talent management that favor the development of dynamic capabilities. *Informacion Tecnologica*, 31(2), 55-62.
- Batanero, C., Gea, M., López, M., y Arteaga, P. (2017). Análisis de los conceptos asociados a la correlación y regresión en los textos de bachillerato. *Didacticae*, 1(1), 60-76.
- Bauce, G. (2016). ¿Por qué el Problema de investigación? *Revista Del Instituto Nacional de Higiene Rafael Rangel*, 47(1-2), 150-157.
- Bhansing, P., Leenders, M., & Wijnberg, N. (2016). Selection system orientations as an explanation for the differences between dual leaders of the same organization in their perception of organizational performance. *Journal of Management and Governance*, 20(4), 907-933.
- Bhardwaj, S., Jain, A., & Kumar, V. (2019). Diffusion of strategic practices in HRM and their impact over productivity of small firms. *International Journal of Recent Technology and Engineering*, 8(10), 244-251.

- Biščak, M., & Benčina, J. (2019). The impact of hrm practices on the performance of municipalities. The case of Slovenia. *Transylvanian Review of Administrative Sciences*, 15(58), 5-23.
- Blom, R., Kruijven, P., Heijden, B., & Thiel, S. (2020). One HRM fits all? A meta-analysis of the effects of HRM practices in the public, semipublic, and private sector. *Review of Public Personnel Administration*, 40(1), 3-35.
- Bolander, P., Werr, A., & Asplund, K. (2017). The practice of talent management: A framework and typology. *Personnel Review*, 46(8), 1523-1551.
- Borisova, O., Silayeva, A., Saburova, L., Belokhvostova, N., & Sokolova, A. (2017). Talent management as an essential element in a corporate personnel development strategy. *Academy of Strategic Management Journal*, 16(1), 31-46.
- Botella, J., & Zamora, Á. (2017). Meta-analysis: A methodology for research in education. *Educacion XX1*, 20(2), 17-38.
- Brahmana, K., Brahmana, K., & Fei, T. (2018). Training and Development Policy, Corporate Governance, and Firm Performance. *Gadjah Mada International Journal of Business*, 20(1), 59-87.
- Carhuancho, I., Nolasco, F., Sicheri, L., Guerrero, M., & Casana, K. (2019). Metodología para la investigación holística. UÍDE: Ecuador.
- Carvalho, L., Pianowski, G., & Dos Santos, M. (2019). Guidelines for conducting and publishing systematic reviews in psychology. *Estudos De Psicologia*, 36(1), 1-14.
- Castillo, W., y Dorta, A. (2017). Crítica científica. Una propuesta metodológica. *Educación Médica*, 18(4), 285-288.
- Castro, L., Vilorio, A., Contreras, J., Lis, J., Gaitan, M., & Hernandez, H. (2018). Characterization of human management for the scope of business productivity. *Journal of Engineering and Applied Sciences*, 13(8), 6350-6353.
- Chahal, H., Jyoti, J., & Rani, A. (2016). The effect of perceived high-performance human resource practices on business performance: Role of organizational learning. *Global Business Review*, 17(1), 107S-132S.
- Chakraborty, D., & Biswas, W. (2019). Articulating the value of human resource planning (HRP) activities in augmenting organizational performance toward a sustained competitive firm. *Journal of Asia Business Studies*, 14(1), 62-90.

- Chaverri, D. (2017). Delimitación Y Justificación De Problemas De Investigación En Ciencias Sociales. *Revista de Ciencias Sociales*, 157(1), 185-193.
- Chieng, H., Arokiasamy, L., & Kassim, A. (2019). Human Resource Management Practices and Their Impact on Construction Organizational Performance. *Global Business & Management Research*, 11(1), 392-406.
- Chioma, J. (2019). The impact of workers training on the organizational performance of the staff of the Ministry of Labour and productivity, Port Harcourt. *IFE Psychologia: An International Journal*, 27(2), 235-266.
- Chitra, R., Mahaboob B., & Siva P. (2020). Mediation effect of organizational performance in the relationship between human resource development practices and organizational learning. *International Journal of Scientific and Technology Research*, 9(3), 4168-4171.
- Chopra, R. (2017). Strategic Human Resource Management and its Impact on Organisational Performance. *Global Journal of Enterprise Information System*, 9(3), 89-93.
- Chou, T., & Buchdadi, A. (2018). Executive's compensation, good corporate governance, ownership structure, and firm performance: A study of listed banks in Indonesia. *Journal of Business and Retail Management Research*, 12(3), 79-91.
- Cooke, F., Schuler, R., & Varma, A. (2020). Human resource management research and practice in Asia: Past, present and future. *Human Resource Management Review*, 30(4), 1-13.
- Corona, J. (2016). Apuntes sobre métodos de investigación. *Metodo En La Ciencia*, 1(1), 81-83.
- Corona, L., Fonseca, M., & Corona, M. (2017). Some practical suggestions for the scientific problem formulation and the objectives in the research Project. *Metodo En La Ciencia*, 15(4), 576-582.
- Curzi, Y., Fabbri, T., Scapolan, A., & Boscolo, S. (2019). Performance appraisal and innovative behavior in the digital era. *Frontiers in Psychology*, 10(1659), 1-12.
- Custodio, E., Márquez, C., & Sanmartí, N. (2015). Learning to justify scientifically by studying the origin of living beings. *Revista de investigación y experiencias didácticas*, 33(2), 133-155.

- D'Armagnac, S., Guettiche, F., Janand, A., Klarsfeld, A., & Cloet, H. (2020). French insights on defining and managing talents. *European Management Review*, 17(2), 449-465.
- Darwish, T., Singh, S., & Wood, G. (2016). The impact of human resource practices on actual and perceived organizational performance in a middle eastern emerging market. *Human Resource Management*, 55(2), 261-281.
- Davidescu, A., Apostu, S., Paul, A., & Casuneanu, I. (2020). Work flexibility, job satisfaction, and job performance among Romanian employees-implications for sustainable human resource management. *Sustainability*, 12(15), 1-53.
- De Brito, R., & De Oliveira, L. (2016). The Relationship Between Human Resource Management and Organizational Performance. *Brazilian Business Review*, 13(3), 90-110.
- Diaz, M., Bornay, M., & Lopez, A. (2017). HRM practices and innovation performance: A panel-data approach. *International Journal of Manpower*, 38(3), 354-372.
- Díaz, R. (2016). Writing a scientific paper. *Revista Cubana De Hematologia, Inmunologia y Hemoterapia*, 32(1), 57-69.
- Dos Santos, A., Armanu, Setiawan, M., & Rofiq, A. (2020). Effect of recruitment, selection and culture of organizations on state personnel performance. *Management Science Letters*, 10(6), 1179-1186.
- Drucker, A., Fleming, P., & Chan, A. (2016). Research Techniques Made Simple: Assessing Risk of Bias in Systematic Reviews. *Journal of Investigative Dermatology*, 136(11), e109-e114.
- Düzgün, A., & Çetin, C. (2017). The mediation effect of competition strategies on relationship between strategic human resources management and financial performance the case study in Antalya. *Internacional Journal of Management Economics & Business*, 13(1), 498-511.
- Egerová, D., Lančarič, D., Eger, L., & Savov, R. (2015). Perspectives of talent management: Evidence from czech and slovak business organisations. *E a M: Ekonomie a Management*, 18(4), 108-120.
- Escolar, C., Matsuzaki, K., Okada, K., & Gustilo, R. (2019). Enhancing organizational performance through employee training and development

- using k-means cluster analysis. *International Journal of Advanced Trends in Computer Science and Engineering*, 8(4), 1576-1582.
- Escrig, V., Llueca, J., Granel, L., & Bellver, M. (2020). Meta-analysis: A basic way to understand and interpret your evidence. *Revista De Senologia y Patologia Mamaria*, 1(1), 1-8.
- Espinoza, E. (2018). Las variables y su operacionalización en la investigación educativa. Parte I. *Revista Conrado*, 14(65), 36-46.
- Fernandez, J., Zafra, J., Goicochea, S., Peralta, C., & Taype., A. (2020). Aspectos básicos sobre la lectura de revisiones sistemáticas y la interpretación de meta-análisis. *Acta Médica Peruana*, 36(2), 157-169.
- Fogarassy, C., Szabo, K., & Poor, J. (2017). Critical issues of human resource planning, performance evaluation and long-term development on the central region and non-central areas: Hungarian case study for investors. *International Journal of Engineering Business Management*, 9(1), 1-9.
- García, A., Aguaded, J., & Ferrés, J. (2017). Organizational media competence: a systematic review of scientific literature in Web of Science. *Dixit*, 1(27), 74-87.
- Giménez, J., Madrid, A., & Duréndez, A. (2019). Competitive capabilities for the innovation and performance of Spanish construction companies. *Sustainability*, 11(19), 1-24.
- Glaister, A., Aydin, G., Demirbag, M., & Tatoglu, E. (2018). HRM and Performance – The Role of Talent Management as a Transmission Mechanism in an Emerging Market Context. *Human Resource Management Journal*, 28(1), 148-166.
- Guirao, S. (2015). Utilidad y tipos de revisión de literatura. *Ene*, 9(2), 1-13.
- Harky, M. (2018). The Significance of Recruitment and Selection on Organizational Performance: The Case of Private Owned Organizations in Erbil, North of Iraq. *International Journal of Contemporary Research and Review*, 9(2), 20393-20401.
- Heffernan, M., Harney, B., Cafferkey, K., & Dundon, T. (2016). Exploring the HRM-performance relationship: The role of creativity climate and strategy. *Employee Relations*, 38(3), 438-462.

- Hernández, J., & Espinosa, J. (2017). Recruitment and selection devices in financial services companies: Exploring organizational re-production and legitimacy in Chile and the United Kingdom. *Cuadernos De Administracion*, 30(54), 125-154.
- Hernández, J., Espinosa, J., Peñaloza, M., Rodríguez, J., Chacón, J., Toloza, C., Arenas, M., Carillo, S., & Bermúdez, V. (2018). On the proper use of the Pearson correlation coefficient: Definitions, properties and assumptions. *Archivos Venezolanos De Farmacología y Terapéutica*, 38(5), 587-595.
- Hewett, R., Shantz, A., Mundy, J., & Alfes, K. (2018). Attribution theories in human resource management research: A review and research agenda. *International Journal of Human Resource Management*, 29(1), 87-126.
- Higgins, J., Thomas, J., Chandler, J., Cumpston, M., Li, T., Page, M., & Welch, V. (2020). *Cochrane Handbook for Systematic Reviews of Interventions*. 6(1).
- Huynh, Q., Thi, T., Huynh, T., Thi, T., & Thi, L. (2020). Comparative significance of human resource management practices on banking financial performance with analytic hierarchy process. *Accounting*, 6(7), 1323-1328.
- Ibidunni, S., Osibanjo, O., Adeniji, A., Salau, O., & Falola, H. (2016). Talent retention and organizational performance: A competitive positioning in Nigerian banking sector. *Periodica Polytechnica Social and Management Sciences*, 24(1), 1-13.
- Ince, İ., Özçimen, E., & Turan, A. (2019). Meta-analysis: A review article. *Journal of Advanced Research in Social Sciences*, 27(1), 1-8.
- Iqbal, A. (2019). The strategic human resource management approaches and organisational performance. *Journal of Advances in Management Research*, 16(2), 181-193.
- Jafari, Z., & Khanmohamadi, M. (2016). Relationship between talent management strategy efficiency with attracting, recruiting and developing human resources (case study: Iranian offshore oil company). *Problems and Perspectives in Management*, 14(3), 388-395.
- Jashari, A., & Kutllovci, E. (2020). The impact of human resource management practices on organizational performance case study: Manufacturing enterprises in Kosovo. *Business: Theory and Practice*, 21(1), 222-229.

- Jiang, K., & Messersmith, J. (2018). On the shoulders of giants: A meta-review of strategic human resource management. *International Journal of Human Resource Management*, 29(1), 6-33.
- Kalyanamitra, P., Saengchai, S., & Jermstittiparsert, K. (2020). Impact of training facilities, benefits and compensation, and performance appraisal on the employees' retention: A mediating effect of employees' job satisfaction. *Systematic Reviews in Pharmacy*, 11(3), 166-175.
- Kanagavalli, G., Seethalakshmi, R., & Sowdamini, T. (2019). A systematic review of literature on recruitment and selection process. *Humanities and Social Sciences Reviews*, 7(2), 1-9.
- Kanyemba, M., Iwu, C., & Allen-Ile, C. (2015). Impact of recruitment and selection on organizational productivity. Evidence from staff of a university in South Africa. *Corporate Ownership and Control*, 12(2), 177-185.
- Katidjan, P., Pawirosumarto, S., & Yuliani, T. (2018). The effect of competence, training, and compensation to employment performance. *European Research Studies Journal*, 21(3), 280-292.
- Kaufman, B. (2015). Market competition, HRM, and firm performance: The conventional paradigm critiqued and reformulated. *Human Resource Management Review*, 25(1), 107-125.
- Kengatharan, N. (2020). Does National Culture Matter? The Influence Of Human Resource Management Practices On Business Strategy And Firm Performance. *JCR*, 7(19), 6900-6913.
- Khan, U., Zhang, Y., & Salik, M. (2020). The financial performance of Korean manufacturing SMEs: Influence of human resources management. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(8), 599-611.
- Khumalo, N. (2019). Obstacles of human resource planning that affect workers in delivering quality services. *Problems and Perspectives in Management*, 17(2), 114-123.
- Kiai, D., Lewa, P., & Karimi, J. (2019). Influence of human resource planning on performance of firms listed in the Nairobi Securities Exchange in Kenya. *International Journal of Research in Business and Social Science*, 8(5), 54-61.

- Kim, K., & Shin, T. (2019). Additive effects of performance- and commitment-oriented human resource management systems on organizational outcomes. *Sustainability*, 11(6), 1-21.
- Knezović, E. (2018). The Influence of Strategic Hr Practices on Organizational Performance in Micro Companies. *Economic Review: Journal of Economics & Business*, 16(2), 53-62.
- Kraja, G., & Radonshiqi, R. (2015). Performance of the public administrator between practices of human resource management and performance of public organizations: Case study Albanian public administration. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 6(36), 365-373.
- Kraus, S., Breier, M., & Dasí, S. (2020). The art of crafting a systematic literature review in entrepreneurship research. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 16(3), 1023-1042.
- Kumar, L., & Reddy, M. (2019). Strategic Human Resource Management: The Calibrated Catalysts for Indian IT-SMEs Performance Optimization. *SDMIMD Journal of Management*, 10(1), 31-42.
- Lai, Y., Saridakis, G., & Johnstone, S. (2016). Human resource practices, employee attitudes and small firm performance. *International Small Business Journal*, 35(4), 470-494.
- Linares, E., Hernández, V., Domínguez, J., Fernández, S., Hevia, V., Mayor, J., Padilla, B., & Ribal, M. (2018). Methodology of a systematic review. *Actas Urológicas Españolas*, 42(8), 499-506.
- Llinas, D., & Abad, J. (2019). The role of high-performance people management practices in industry 4.0: The case of medium-sized spanish firms. *Intangible Capital*, 15(3), 190-207.
- Łobos, K., Malátek, V., & Szewczyk, M. (2020). Management practices in area of human resources and monitoring results as determinants of SME's success in Poland and the czech republic. *E a M: Ekonomie a Management*, 23(2), 114-125.
- Łukasiewicz, G. (2017). About the Need to Conduct Qualitative Research in the Analysis of the Relations between Human Resources Management and Organizational Performance. *Journal of International Scientific Publications*, 11(1), 219-228.

- Makedon, V., Hetman, O., Yemchuk, L., Paranytsia, N., & Petrovska, S. (2019). Human Resource Management for Secure and Sustainable Development. *Journal of Security & Sustainability Issues*, 8(3), 345-354.
- Manafi, M., & Subramaniam, I. (2015). Balancing Performance by Human Resource Management Practices. *Asian Social Science*, 11(10), 386-400.
- Mansouri, N. (2016). Moderating role of the transformational leadership in the relationship between HRM practices and performance: A study of ICT companies of Malaysia. *Asian Social Science*, 12(7), 1-9.
- Masud, H., & Daud, N. (2019). An analysis of the literature surrounding HRM practices: Establishing a direction for future research. *International Journal of Innovation, Creativity and Change*, 7(10), 125-139.
- Maturana, D., & Andrade, V. (2019). Relationship between the formality degree of human management practices and the productivity of msms. *Review article. Innovar*, 29(74), 101-114.
- Mayakkannan, R. (2017). A Study on Employee Perception on Public Sector Banks in Chennai City. *International Journal of Applied Business and Economic Research*, 15(21), 29-40.
- Melton, E., & Meier, K. (2017). For the want of a nail: The interaction of managerial capacity and human resource management on organizational performance. *Public Administration Review*, 77(1), 118-130.
- Mikolajewicz, N., & Komarova, S. (2019). Meta-analytic methodology for basic research: A practical guide. *Frontiers in Physiology*, 10(203), 1-20.
- Mishra, R., Sharma, P., & Kumar, S. (2019). A Study to Identify Talent Development Practices in the Hospitality Sector and Its Impact on Organizational Performance. *Geo Journal of Tourism and Geosites*, 26(3), 861-873.
- Mohamed, N., & El-Shanawany, S. (2016). The Influence Of Performance Appraisal Satisfaction On Nurses' Motivation And Their Work Outcomes In Critical Care And Toxicology Units. *European Scientific Journal*, 12(20), 119-135.
- Moher, D., Shamseer, L., Clarke, M., Ghersi, D., Liberati, A., Petticrew, M., Shekelle, W., & Stewart, E. (2015). Preferred reporting items for systematic review and meta-analysis protocols (PRISMA-P) 2015 statement. *Systematic Reviews*, 4(1), 1-9.

- Morley, J., Slavic, A., Poór, J., & Berber, N. (2016). Training practices and organisational performance: A comparative analysis of domestic and international market oriented organisations in central & eastern europe. *Journal of East European Management Studies*, 21(4), 1-27.
- Mourao, P., Kubo, E., Santos, I., & Mazucato, V. (2020). Economic development and changes in human resource management in a sustainable agricultural sector: Recent evidence from Brazilian sugar-alcohol companies. *Sustainability*, 12(18), 1-15.
- Moustaghfir, K., Fatihi, S., & Benouarrek, M. (2020). Human resource management practices, entrepreneurial orientation and firm performance: what is the link? *Measuring Business Excellence*, 24(2), 267-283.
- Muna, F., Azam, S., & Albattat, A. (2020). Factors affecting recruitment and selection practice on performance of civil service organization in Maldives. *International Journal of Scientific and Technology Research*, 9(5), 74-78.
- Narkunienė, J., & Ulbinaitė, A. (2018). Comparative analysis of company performance evaluation methods. *Entrepreneurship and Sustainability Center*, 6(1), 125-138.
- Navío, J., Solórzano, M., & Palencia, F. (2018). Human resource management as key pillar of company strategy: Analysis of the line managers' perception. *Journal of Management & Organization*, 1(1), 1-13.
- Nguyen, M., Dinh, V., Do, D., Tran, H., & Nguyen, H. (2020). The impact of human resource management on the financial performance of listed firms in Vietnam. *International Journal of Innovation, Creativity and Change*, 12(10), 26-37.
- Obisi, C., Samuel, R., & Ilesanmi, A. (2018). Influence of workforce planning on organizational performance in the manufacturing industry of Lagos, Nigeria. *Global Business Review*, 21(2), 404-417.
- Ogunyomi, P., & Bruning, N. (2016). Human resource management and organizational performance of small and medium enterprises (SMEs) in Nigeria. *International Journal of Human Resource Management*, 27(6), 612-634.

- Okoli, C. (2015). A guide to conducting a standalone systematic literature review. *Communications of the Association for Information Systems*, 37(1), 879-910.
- Olvera, J. (2015). Metodología de la Investigación Jurídica para la investigación y la elaboración de tesis de licenciatura y posgrado. MAPorrúa: México.
- Ortega, C. (2016). El Proceso De Investigación: Construyendo El Proyecto. *Revista Panamericana de Pedagogía: Saberes y Quehaceres Del Pedagogo*, 23(1), 117-129.
- Otoo, N. (2018). Human resource management (HRM) practices and organizational performance: The mediating role of employee competencies. *Employee Relations*, 41(5), 949-970.
- Otzen, T., & Manterola, C. (2017). Sampling techniques on a population study. *International Journal of Morphology*, 35(1), 227-232.
- Passos, E. (2015). Metodología para la presentación de trabajos de investigación: Una manera práctica de aprender a investigar, investigando. Institución Tecnológica Colegio Mayor de Bolivar: Colombia.
- Pattnaik, S., & Sahoo, R. (2018). Human resource practices as predictors of organizational performance: A structural equation modeling approach. *Global Business Review*, 21(4), 1087-1112.
- Pavlov, A., Mura, M., Franco, M., & Bourne, M. (2017). Modelling the impact of performance management practices on firm performance: Interaction with human resource management practices. *Production Planning and Control*, 28(5), 431-443.
- Payambarpour, S., & Hooi, L. (2015). The impact of talent management and employee engagement on organisational performance. *International Journal of Management Practice*, 8(4), 311-336.
- Peña, I., De Pablo, D., Hernández, F., & Villasalero, M. (2015). Linking high-performance work systems and business performance: The role of employees' attitudes and behaviours. *European Journal of International Management*, 9(5), 648-666.
- Pereira, V., Fontinha, R., Budhwar, P., & Arora, B. (2018). Human resource management and performance at the Indian railways. *Journal of Organizational Change Management*, 31(1), 47-61.

- Pham, H. (2020). Impact of human resource management practices on enterprises' competitive advantages and business performance: Evidence from telecommunication industry. *Management Science Letters*, 10(4), 721-732.
- Pires, M., & Nunes, F. (2018). The mediating role of virtuousness in human resource management and job outcomes. *Revista De Administración De Empresas*, 58(4), 380-392.
- Piwowar, K. (2021). Human resources development as an element of sustainable HRM – with the focus on production engineers. *Journal of Cleaner Production*, 278(1), 1-14.
- Pombo, G., & Gomes, J. (2018). How does work engagement mediate the association between human resources management and organizational performance? *Problems and Perspectives in Management*, 16(3), 63-79.
- Potgieter, I., & Mokomane, S. (2020). Implementation of human resource management functions in selected small manufacturing companies in garankuwa industrial area, gauteng, South Africa. *SA Journal of Human Resource Management*, 18(1), 1-11.
- Prabhu, J. (2019). A Study of Startup Organizational Performance and Evaluation by Human Resource Management Process. *Research Review International Journal of Multidisciplinary*, 4(4), 318-320.
- Prabowo, A., Fanani, Z., Moeljadi, Domai T., & Kusumaningrum, A. (2020). Human Resources Development Strategy to Improve Apparatus and Organizational Performance. *RJOAS*, 5(101), 143-149.
- Pungnirund, B. (2020). Impact of Effective Implementation of HR Practices on Employee Performance in Pharmacy Business in Thailand. *Systematic Reviews in Pharmacy*, 11(2), 621–630.
- Putri, I., & Muafi. (2019). The Impact of Selection, Training and Development on Organizational Performance Moderated by Islamic Principles at Magelang Islamic Hospital. *Proceedings on Engineering Sciences*, 1(2), 103–114.
- Ralević, P., Dragojlović, A., Dobrodolac, M., Denić, N., & Nešić, Z. (2015). Increasing organizational performance by human resource management. *Tehnicki Vjesnik*, 22(2), 263-269.
- Rasoava, R. (2019). Executive compensation and firm performance: a non-linear relationship. *Problems and Perspectives in Management*, 17(2), 1-15.

- Rasool, S., Samma, M., Wang, M., Zhao, Y., & Zhang, Y. (2019). How human resource management practices translate into sustainable organizational performance: The mediating role of product, process and knowledge innovation. *Psychology Research and Behavior Management, 12*(1), 1009-1025.
- Rodríguez, J. (2019). Insuficiencias en la elaboración del marco teórico referencial de tesis doctorales en la investigación biomédica. *Revista Cubana de Medicina Militar, 48*(4), 764-779.
- Rodríguez, J. (2020). Necessary actions to improve the cause-effect relationship between investment in human resources management practices and motivation in the company. *Informacion Tecnologica, 31*(2), 207-220.
- Rubio, M., Sánchez, J., Marín, F., & López, J. (2018). Guidelines for reporting systematic reviews and meta-analyses. *Anales De Psicología, 34*(2), 412-420.
- Ružić, M. (2015). Direct and indirect contribution of HRM practice to hotel company performance. *International Journal of Hospitality Management, 49*(1), 56-65.
- Sacchetti, S., Tortia, E., & López, F. (2016). Human resource management practices and organizational performance. The mediator role of immaterial satisfaction in Italian Social Cooperatives. *Facultad de Economía y Empresa, Universidad de Zaragoza, 2*(1), 1-30.
- Saddam, A. (2015). The Role of Recruitment and Selection Practices in the Organizational Performance of Iraqi Oil and Gas Sector: A Brief Literature Review. *Review of European Studies, 7*(11), 348-358.
- Sánchez, F. (2019). Fundamentos Epistémicos de la Investigación Cualitativa y Cuantitativa: Consensos y Disensos. *Revista Digital De Investigación En Docencia Universitaria, 13*(1), 102-112.
- Sani, A. (2015). Knowledge management implementation, strategic human resource practices and organizational performance mediated by strategic planning. *Business and Management Research, 4*(1), 90-98.
- Sargeant, J., & O'Connor, A. (2020). Scoping Reviews, Systematic Reviews, and Meta-Analysis: Applications in Veterinary Medicine. *Frontiers in Veterinary Science, 7*(11), 1-14.

- Saridakis, G., Lai, Y., & Cooper, C. (2017). Exploring the relationship between HRM and firm performance: A meta-analysis of longitudinal studies. *Human Resource Management Review*, 27(1), 87-96.
- Schmidt, A., Pohler, D., & Willness, C. (2018). Strategic HR system differentiation between jobs: The effects on firm performance and employee outcomes. *Human Resource Management*, 57(1), 65-81.
- Shahnaei, S., & Long, S. (2015). The review of improving innovation performance through human resource practices in organization performance. *Asian Social Science*, 11(9), 52-56.
- Sheehan, C., De Cieri, H., Cooper, K., & Brooks, R. (2016). The impact of HR political skill in the HRM and organisational performance relationship. *Australian Journal of Management*, 41(1), 161-181.
- Shrouf, H., Al-Qudah, S., Khawaldeh, K., Obeidat, A., & Rawashdeh, A. (2020). A study on relationship between human resources and strategic performance: The mediating role of productivity. *Management Science Letters*, 10(13), 3189-3196.
- Siddaway, P., Wood, M., & Hedges, V. (2019). How to Do a Systematic Review: A Best Practice Guide for Conducting and Reporting Narrative Reviews, Meta-Analyses, and Meta-Syntheses. *Annual Review of Psychology*, 70(1), 747-770.
- Singh, S., Darwish, T., Wood, G., & Mohamed, A. (2017). Institutions, complementarity, human resource management and performance in a south-east Asian petrostate: The case of Brunei. *International Journal of Human Resource Management*, 28(18), 2538-2569.
- Slavic, A., & Berber, N. (2019). The role of training practice in improving organizational performance in selected countries of the Danube region. *Engineering Economics*, 30(1), 81-93.
- Sobrido, M., & Rumbo, P. (2018). The systematic review: Plurality of approaches and methodologies. *Enfermería Clínica*, 28(6), 387-393.
- Suárez, N., Sáenz, J., y Mero, J. (2016). Elementos esenciales del diseño de la investigación. Sus características. *Dominio de Las Ciencias*, 2(3), 72-85.
- Tapia, L., Palomino, A., Lucero, Y., & Valenzuela, R. (2019). Research question, hypothesis and goals. *Revista Médica Clínica Los Condes*, 30(1), 29-35.

- Tawfik, G., Dila, A., Mohamed, Y., Tam, N., Kien, N., Ahmed, A., & Huy, N. (2019). A step by step guide for conducting a systematic review and meta-analysis with simulation data. *Tropical Medicine and Health, 47*(1), 1-9.
- Tawfik, G., Giang, T., Khozy, S., Altibi, A., Kandil, H., Le, H., & Huy, N. (2020). Protocol registration issues of systematic review and meta-analysis studies: A survey of global researchers. *BMC Medical Research Methodology, 20*(213), 1-9.
- Tazakori, N., Feizi, M., Eaisalou, M., & Rasouli, E. (2019). Investigación del efecto del modelo de desarrollo individual de los recursos humanos en el desempeño organizacional. Estudio de caso: Organización de la Seguridad Social de Teherán. *Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores, 6*(140), 1-17.
- Tensay, A., & Singh, M. (2020). The nexus between HRM, employee engagement and organizational performance of federal public service organizations in Ethiopia. *Heliyon, 6*(6), 1-15.
- Triatmanto, B., Wahyuni, N., & Respati, H. (2019). Continual human resources empowerment through human capital and commitment for the organizational performance in hospitality industry. *Quality - Access to Success, 20*(173), 84-91.
- Triguero, R., Peña, J., & Sánchez, M. (2018). To what extent does human capital diversity moderate the relationship between HRM practices and organizational performance: Evidence from Spanish firms. *Tourism and Management Studies, 12*(1), 181-187.
- Tzabbar, D., Tzafir, S., & Baruch, Y. (2017). A bridge over troubled water: Replication, integration and extension of the relationship between HRM practices and organizational performance using moderating meta-analysis. *Human Resource Management Review, 27*(1), 134-148.
- Ugheoke, S., Isa, M., & Mohd, W. (2015). Antecedents of strategic human resource management practices on intangible firm performance: Analytical investigation of SMEs. *Asian Social Science, 11*(13), 33-44.
- Vanhala, M., & Dietz, G. (2015). HRM, trust in employer and organizational performance. *Knowledge and Process Management, 22*(4), 270-287.

- Vedel, I., Pluye, P., Hong, Q., & Granikov, V. (2018). The wiki toolkit for planning, conducting and reporting mixed studies reviews. *Education for Information, 34*(4), 277-283.
- Villasís, M., & Miranda, M. (2016). The research protocol IV: study variables. *Revista Alergia México, 63*(3), 303-310.
- Villasís, M., Rendón, E., García, H., Miranda, G., & Escamilla, A. (2020). Systematic review and meta-analysis as a support tools for research and clinical practice. *Revista Alergia México, 67*(1), 62-72.
- Wolor, C., Khairunnisa, H., & Purwana, D. (2020). Implementation talent management to improve organization's performance in Indonesia to fight industrial revolution 4.0. *International Journal of Scientific and Technology Research, 9*(1), 1243-1247.
- Xiu, L., Liang, X., Chen, Z., & Xu, W. (2017). Strategic flexibility, innovative HR practices, and firm performance: A moderated mediation model. *Personnel Review, 46*(7), 1335-1357.
- Zondo, R. (2018). The influence of a 360-degree performance appraisal on labour productivity in an automotive manufacturing organisation. *South African Journal of Economic and Management Sciences, 21*(1), 1-7.

## ANEXOS

### Anexo 1. Matriz de fuentes de información

#### Anexo A. Matriz general de artículos

Código	Autor (es)	Año	Base de dato	DOI	Palabras claves	Población
1A	Knezović	2018	EBSCO	Revisado en MIAR	Administración estratégica de recursos humano y desempeño de la organización	107 microempresas
2A	Ogunyomi <i>et al.</i>	2016	EBSCO	doi:10.1080/09585192.2015.1033640	Resultados de la empresa y prácticas de gestión de recursos humanos	236 pymes de Nigeria
3A	Biščak <i>et al.</i>	2019	SCOPUS	doi:10.24193/tras.58E.1	Gestión de recursos humanos, desempeño e impacto	42 gerentes de recursos humanos
4A	Al Marhoobi <i>et al.</i>	2018	SCOPUS	doi:10.5539/ibr.v10n11p148	Formación, incentivo y desempeño organizacional	240 empleados de la Consejería de Municipios Regionales
5A	Kim <i>et al.</i>	2019	SCOPUS	doi:10.3390/su11061679	Sistema de gestión de recursos humanos orientado al rendimiento y sistema de gestión de recursos humanos orientado al compromiso	1735 empresas
6A	Ugheoke <i>et al.</i>	2015	EBSCO	doi:10.5539/ass.v11n13p33	SHRM y desempeño de la empresa	250 PYMES de Lagos, Nigeria
7A	Bhardwaj <i>et al.</i>	2019	SCOPUS	doi:10.35940/ijrte.B1042.0982S1019	SHRM, prácticas de RRHH y productividad	100 gerentes del sector manufacturero
8A	Alkhazali <i>et al.</i>	2020	SCOPUS	doi:10.9770/jesi.2020.7.4(28)	Prácticas de gestión de recursos humanos y desempeño de las organizaciones	180 gerentes y vicegerentes de bancos comerciales en Jordania
9A	Rasool <i>et al.</i>	2019	SCOPUS	doi:10.2147/PRBM.S204662	Prácticas de gestión de recursos humanos y desempeño organizacional sostenible	20 sucursales de cinco bancos de Shanghai, China
10A	Saridakis <i>et al.</i>	2017	SCOPUS	doi:10.1016/j.hrmr.2016.09.005	Sistema de trabajo de alto rendimiento y práctica de RRHH	8 estudios con 1661 organizaciones
11A	Al-Tarawneh	2020	SCOPUS	doi:10.3846/btp.2020.11344	Gestión de recursos humanos y desempeño organizacional	46 compañías de la Bolsa de Valores de Amman
12A	Kumar <i>et al.</i>	2019	EBSCO	doi:10.18311/sdmimd/2019/21493	Gestión de recursos humanos y pymes estratégicas	750 empleados de 45 PYMES de TI
13A	Xiu <i>et al.</i>	2017	SCOPUS	doi:10.1108/PR-09-2016-0252	Desempeño de la empresa y prácticas innovadoras de RRHH	CEOs de 113 empresas en China
14A	Pham	2020	SCOPUS	doi:10.5267/j.msl.2019.10.025	Gestión de recursos humanos y rendimiento del negocio	773 ejecutivos y empleados de empresas en Vietnam
15A	Jashari <i>et al.</i>	2020	SCOPUS	doi:10.3846/BTP.2020.12001	Prácticas de gestión de recursos humanos y desempeño organizacional	100 gerentes de empresas en Kosovo
16A	Akkaya <i>et al.</i>	2015	EBSCO	doi:10.4236/ijcns.2015.812046	Gestión de recursos humanos y desempeño organizacional	59 empresas en Turquía
17A	Huynh <i>et al.</i>	2020	SCOPUS	doi:10.5267/j.ac.2020.8018	Gestión de recursos humanos y desempeño financiero bancario	71 gerentes de bancos en Vietnam
18A	Otoo	2018	EBSCO	doi:10.1108/ER-02-2018-0053	Desempeño organizacional y prácticas de gestión de recursos humanos	600 empleados de hoteles
19A	Triguero <i>et al.</i>	2018	EBSCO	doi:10.18089/tms.2016.12119	Capital humano, prácticas de gestión de recursos humanos y desempeño organizacional	102 empresas españolas
20A	Chitra <i>et al.</i>	2020	SCOPUS		Prácticas de RRHH y desempeño organizacional	546 trabajadores de APSRTC
21A	Sacchetti <i>et al.</i>	2016	SCOPUS	doi:10.13140/RG.2.1.3855.0169	Satisfacción inmaterial y resultados de la empresa	4134 trabajadores de 320 empresas de Italia
22A	Melton <i>et al.</i>	2017	SCOPUS	doi:10.1111/puar.12611	Gobernanza y colaboración	3,041 administradores de escuelas públicas de Texas
23A	Alzyadat <i>et al.</i>	2015	SCOPUS	Revisado en MIAR	Gestión de recursos humanos, desempeño de la organización y planificación	211 gerentes y asistentes de gerencia
24A	Pombo <i>et al.</i>	2018	SCOPUS	doi:10.21511/ppm.16(3).2018.06	Vínculo de gestión de recursos humanos y desempeño	1331 empleados y directivos
25A	Akoi <i>et al.</i>	2020	SCOPUS	doi:10.33788/rcis.70.7	Prácticas de desarrollo de recursos humanos y desempeño de la organización	1003 clientes, trabajadores y gerentes
26A	Al-Dhaafri <i>et al.</i>	2020	SCOPUS	doi:10.1108/IJQRM-12-2019-0364	Gestión de recursos humanos y excelencia organizacional	355 trabajadores de empresas de Dubái
27A	Pattnaik <i>et al.</i>	2018	SCOPUS	doi:10.1177/0972150918779286	Prácticas de recursos humanos y desempeño organizacional	424 empleados del Complejo M&R de NALCO en Damanjodi
28A	Ahmad <i>et al.</i>	2019	SCOPUS	doi:10.1108/ER-01-2018-0021	Formación en gestión de recursos humanos	261 empresas nacionales y 131 multinacionales

29A	Pires <i>et al.</i>	2018	SCOPUS	doi: 10.1590/S0034759020180404	Gestión de recursos humanos y virtudes organizacionales	525 trabajadores de 22 tiendas minoristas
30A	Prabhu	2019	EBSCO	doi:10.5281/zenodo.3766203	Gestión de recursos humanos y desempeño organizacional	Estudios
31A	Diaz <i>et al.</i>	2017	SCOPUS	doi:10.1108/IJM-02-2015-0028	Formación, compensación y rendimiento de la empresa	1363 empresas
32A	Shrouf <i>et al.</i>	2020	EBSCO	doi:10.5267/j.msl.2020.5.002	Recursos humanos y desempeño estratégico, y productividad	371 empleados del sector bancario de Jordán
33A	Blom <i>et al.</i>	2020	SCOPUS	doi:10.1177/0734371X18773492	Prácticas de gestión de recursos humanos y desempeño individual	65 artículos
34A	Tensay <i>et al.</i>	2020	SCOPUS	doi:10.1016/j.heliyon.2020.e04094	Desempeño organizacional y gestión de recursos humanos	340 trabajadores
35A	Amarneh <i>et al.</i>	2020	SCOPUS	doi:10.5267/j.msl.2020.6.019	Reclutamiento y selección, formación y desarrollo, y evaluación del desempeño	274 enfermeras de Jordán
36A	Llinas <i>et al.</i>	2019	SCOPUS	doi:10.3926/ic.1485	Gestión de recursos humanos y prácticas de gestión	25 expertos de empresas de España
37A	Giménez <i>et al.</i>	2019	SCOPUS	doi:10.3390/su11195475	Desempeño, empresas y capacidad humana	94 empresas españolas
38A	D'Armagnac <i>et al.</i>	2020	SCOPUS	doi:10.1111/emre.12371	Gestión del talento y perspectiva empresarial francesa	39 empleados de 26 empresas de Francia
39A	Piwowar	2021	SCOPUS	doi:10.1016/j.jclepro.2020.124008	Gestión sostenible de recursos humanos y desarrollo sostenible de recursos humanos	50 ingenieros de empresas industriales y estudiantes de la Universidad de Economía de Wrocław
40A	Barrios <i>et al.</i>	2020	SCOPUS	doi:10.4067/S0718-07642020000200055	Capacidades dinámicas y gestión del talento humano	70 líderes de empresas de Colombia
41A	Navío, Solórzano & Palencia	2018	EBSCO	doi:10.1017/jmo.2018.49	Gestión de recursos humanos	100 empresas españolas
42A	Jiang <i>et al.</i>	2018	SCOPUS	doi:10.1080/09585192.2017.1384930	Recurso humano estratégico y administración	183 estudios empíricos
43A	Łobos, Malátek & Szewczyk	2020	SCOPUS	doi:10.15240/tul/001/2020-2-008	Crecimiento, desarrollo y recursos humanos	383 empresas de Polonia y 381 empresas de República Checa
44A	Davidescu <i>et al.</i>	2020	SCOPUS	doi:10.3390/su12156086	Gestión sostenible de recursos humanos, satisfacción laboral y desempeño laboral	220 trabajadores
45A	Borisova <i>et al.</i>	2017	SCOPUS	doi:10.1080/09585192.2017.1384930	Estrategia de desarrollo, gestión del talento y recursos humanos	100 empresas
46A	Egerová, Lančarič, Eger & Savov	2015	SCOPUS	doi:10.15240/tul/001/2015-4-008	Gestión del talento y planificación	68 gerentes de República Eslovaca y 106 gerentes de República Checa
47A	Alparslan <i>et al.</i>	2020	SCOPUS	doi:10.33788/rcis.69.6	Gestión del talento y ventaja competitiva	575 empleados de 32 empresas
48A	Jafari <i>et al.</i>	2016	SCOPUS	doi:10.21511/ppm.14(3-si).2016.12	Gestión del talento y desarrollo de recursos humanos	200 sedes de recursos humanos en Teherán
49A	Bolander <i>et al.</i>	2017	SCOPUS	doi:10.1108/PR-02-2016-0037	Gestión del talento y prácticas de gestión del talento	56 organizaciones de Suecia
50A	Cooke <i>et al.</i>	2020	SCOPUS	doi:10.1016/j.hmr.2020.100778	Asistencia al empleado y gestión global del talento	Estudios
51A	Hewett <i>et al.</i>	2018	SCOPUS	doi:10.1080/09585192.2017.1380062	Sistema de rh, revisión y teoría de los recursos humanos	65 artículos
52A	Makedon <i>et al.</i>	2019	SCOPUS	doi:10.9770/jssi.2019.8.3(5)	Gestión de recursos humanos, eficacia y motivación	Estudios
53A	Al-Damoe <i>et al.</i>	2015	SCOPUS	doi:10.5539/ass.v11n23.p51	Planificación de recursos humanos, contratación y selección, y compensación	Gerentes de rrhh
54A	Potgieter & Mokomane	2020	SCOPUS	doi:10.4102/sajhrm.v18i0.1282	Gestión de recursos humanos y, formación y desarrollo	Pequeñas empresas manufactureras
55A	Al-Ghdabi <i>et al.</i>	2020	SCOPUS	doi:10.1108/PR-02-2016-0037	Gestión estratégica del capital humano y desempeño en innovación	30 empresas industriales en Jordania
56A	Mourao <i>et al.</i>	2020	SCOPUS	doi:10.3390/su12187559	Sustentabilidad y desarrollo económico	24 empresas
57A	Rodríguez	2020	SCOPUS	doi:10.4067/S0718-07642020000200207	Administración de recursos humanos	6,000 empleados
58A	Chieng <i>et al.</i>	2019	EBSCO	Revisado en MIAR	Prácticas de gestión de recursos humanos (HRM) y desempeño organizacional	Estudios
59A	Manafi <i>et al.</i>	2015	SCOPUS	doi:10.5539/ass.v11n10.p386	Práctica de gestión de recursos humanos y desempeño organizacional	Estudios
60A	Maturana <i>et al.</i>	2019	SCOPUS	doi:10.15446/innovar.v29n74.82091	Prácticas de gestión humana, productividad y rendimiento	42 publicaciones
61A	Mansouri	2016	SCOPUS	doi:10.5539/ass.v12n7p1	Prácticas de gestión de recursos humanos y desempeño organizacional	Estudios
62A	Moustaghfir <i>et al.</i>	2020	SCOPUS	doi:10.1108/MBE-12-2019-0119	Prácticas de gestión de recursos humanos, desempeño de la empresa y estrategia empresarial	63 empleados y gerentes

63A	De Brito <i>et al.</i>	2016	SCOPUS	doi:10.15728/bbr.2016.13.3.5	Gestión de recursos humanos, estrategia y desempeño de la organización	16 estudios
64A	Łukasiewicz	2017	EBSCO		Gestión de recursos humanos y desempeño organizacional	Estudios
65A	Castro <i>et al.</i>	2018	SCOPUS	doi:10.3923/jeasci.2018.6350.6353	Talento humano, competitividad y entrenamiento	Estudios
66A	Ralević, Dragojlović, Dobrodolac, Denić, & Nešić	2015	SCOPUS	doi:10.17559/TV-20130905124436	Práctica de HRM, desempeño y estrategia	Estudios
67A	Chopra	2017	EBSCO	doi:10.18311/gjeis/2017/16057	Rendimiento empresarial y prácticas de gestión de recursos humanos	Estudios
68A	Kaufman	2015	SCOPUS	doi:10.1016/j.hrmr.2014.08.001	Desempeño de la empresa y gestión de recursos humanos	31 artículos
69A	Wolor, Khairunnisa & Purwana	2020	SCOPUS	Revisado en MIAR	Gestión del talento, desempeño y revolución industrial 4.0	Estudios
70A	Iqbal	2019	SCOPUS	doi:10.1108/JAMR-11-2017-0104	Gestión estratégica de recursos humanos y perspectivas de la SHRM	277 agentes de seguros
71A	Khan, Zhang & Salik	2020	SCOPUS	doi:10.13106/JAFEB.2020.VOL7.NO8.599	Desempeño financiero y gestión de recursos humanos	99 empresas
72A	Kiai <i>et al.</i>	2019	EBSCO	doi:10.20525/ijrbs.v8i5.310	Planeamiento de recursos humanos y resultados de la empresa	136 jefes de recursos humanos y gerentes de finanzas
73A	Al-Qudah <i>et al.</i>	2020	SCOPUS	doi:10.21511/ppm18(1).2020.19	Planificación estratégica de recursos humanos y desempeño organizacional	186 gerentes de instituciones públicas en Jordán
74A	Al-Frijawy <i>et al.</i>	2019	SCOPUS	doi:10.1108/MBE-12-2019-0119	Gestión de recursos humanos y desempeño de la organización	100 empleados del Ministerio de Irak
75A	Chakraborty <i>et al.</i>	2019	SCOPUS	doi:10.1108/JABS-01-2019-0025	Planificación de recursos humano, desempeño organizacional y ventaja competitiva	Trabajadores de 16 empresas de Bengala Occidental, India
76A	Obisi <i>et al.</i>	2018	SCOPUS	doi:10.1177/0972150918778980	Planificación de la fuerza laboral y desempeño de la organización	166 empresas de Lagos
77A	Adejare, Shahzad & Hassan	2018	EBSCO	doi:10.17270/J.LOG.2018.277	Planificación de recursos empresariales y desempeño de la empresa	226 gerentes de medianas empresas de Nigeria
78A	Sani	2015	EBSCO	doi:10.5430/bmr.v4n1p90	Practicas estratégicas de RRHH y desempeño organizacional	61 empleados de bancos islámicos
79A	Fogarassy <i>et al.</i>	2017	SCOPUS	doi:10.1177/1847979016685338	Planificación, formación y desarrollo de recursos humanos, y gestión del talento	92 empresas multinacionales de Hungría
80A	Khumalo	2019	SCOPUS	doi:10.21511/ppm.17(2).2019.08	Empleo, trabajador y recurso humano	52 trabajadores del municipio en Sudáfrica
81A	Mayakkannan	2017	SCOPUS	doi:10.17632/R8DZXV8584	Percepción, preferencia y desempeño de los empleados	378 empleados
82A	Agyei	2016	SCOPUS	Revisado en MIAR	Reclutamiento y selección, y entrevistas	500 profesores de Ghana
83A	Muna <i>et al.</i>	2020	SCOPUS	doi:10.1108/ebhrm-01-2018-0007	Gestión de recursos humanos y desempeño de organización	Estudios
84A	Dos Santos <i>et al.</i>	2020	SCOPUS	doi:10.5267/j.msl.2019.11.042	Reclutamiento, selección y desempeño	286 trabajadores
85A	Putri <i>et al.</i>	2019	EBSCO	doi:10.24874/pes01.02.011	Selección, formación y desarrollo, y desempeño organizacional	95 empleados
86A	Bhansing <i>et al.</i>	2016	SCOPUS	doi:10.1007/s10997-015-9330-4	Percepción del desempeño y sistemas de selección	59 gerentes
87A	Harky	2018	EBSCO	doi:10.15520/ijcrr/2018/9/02/422	Reclutamiento, selección y desempeño de la organización	363 trabajadores de empresas del sector privado en Erbil, Irak
88A	Saddam	2015	EBSCO	doi:10.5539/res.v7n11p348	Desempeño organizacional, reclutamiento y selección	Estudios
89A	Kanagavalli <i>et al.</i>	2019	SCOPUS	doi:10.18510/hssr.2019.721	Reclutamiento y selección, y ventaja competitiva	40 artículos
90A	Kanyemba <i>et al.</i>	2015	SCOPUS	doi:10.22495/cocv12i2c1p1	Reclutamiento, productividad organizacional y selección	106 trabajadores de la universidad en Sudáfrica
91A	Hernández <i>et al.</i>	2017	SCOPUS	doi:10.11144/javeriana.cao30-54.rsdf	Reclutamiento y selección, gestión y reproducción organizacional	37 trabajadores de Edimburgo, Londres y Chile
92A	Abdulhabib <i>et al.</i>	2018	EBSCO	doi:10.5539/ibr.v11n12p1	Capacitación, estrategia y desempeño	341 trabajadores de Sharjah
93A	Chioma	2019	EBSCO	doi:10.1108/JABS-01-2019-0025	Capacitación, desarrollo y desempeño de los empleados	112 trabajadores del Ministerio Federal de Trabajo y Productividad de Port Harcourt
94A	Tazakori <i>et al.</i>	2019	EBSCO	Revisado en MIAR	Desarrollo individual, desarrollo de recursos humanos y desempeño organizacional	351 trabajadores

95A	Slavic <i>et al.</i>	2019	SCOPUS	doi:10.5755/j01.ee.30.1.17857	Gestión de recursos humanos y formación de empleados	1089 organizaciones de Serbia, Hungría, Croacia, Eslovaquia y Eslovenia
96A	Alnidawy	2015	EBSCO	doi:10.5430/ijba.v6n4p48	Formación, proceso de formación, desempeño individual y organizacional	100 empleados del sector salud de Jordania
97A	Escolar, Matsuzaki, Okada & Gustilo	2019	SCOPUS	doi:10.30534/ijtcse/2019/82842019	Análisis de recursos humanos, gestión, formación y desarrollo	100 empleados
98A	Mishra <i>et al.</i>	2019	SCOPUS	doi:10.30892/gtg.26315-403	Desarrollo del talento y desempeño organizacional	25 hoteles de siete países de Asia
99A	Morley, Slavic, Poór & Berber	2016	SCOPUS	doi:10.5771/0949-6181-2016-4-406	Formación, gestión del talento y desempeño organizacional	1147 empresas de Bulgaria, Republica Checa, Estonia, Hungría, Lituania, Eslovaquia, Eslovenia y Serbia
100A	Prabowo, Fanani, Moeljadi, Domai & Kusumaningrum	2020	EBSCO	doi:10.18551/rjoas.2020-05.15	Recursos humanos y desempeño de aparatos	157 trabajadores
101A	Almohaimmeed	2017	EBSCO	doi:10.5539/ibr.v10n11p148	Formación en el trabajo y desempeño organizacional	478 trabajadores de empresas de Arabia Saudita
102A	Brahmana <i>et al.</i>	2018	SCOPUS	doi:10.22146/gamaij.v1.2995	Resultados de la empresa y formación	2436 empresas
103A	Al-Jedaia <i>et al.</i>	2020	SCOPUS	doi:10.5267/j.msl.2020.2.003	Evaluación de desempeño y desempeño laboral	294 empleados
104A	Zondo	2018	SCOPUS	doi:10.4102/sajems.v21i1.2046	Gestión estratégica de recursos humanos y prácticas de RRHH	empresas
105A	Mohamed <i>et al.</i>	2016	SCOPUS	doi:10.19044/esj.2016.v12n20p119	Evaluación de desempeño	323 personal de salud
106A	Curzi <i>et al.</i>	2019	SCOPUS	doi:10.3389/fpsyg.2019.01659	Evaluación del desempeño y percepción del empleado	1250 empleados italianos
107A	Pungnirund	2020	SCOPUS	doi:10.5530/srp.2020.2.90	Prácticas HR y rendimiento de los empleados	217 gerentes
108A	Kalyanamitra <i>et al.</i>	2020	SCOPUS	doi:10.5530/srp.2020.3.19	Prácticas de recursos humanos, beneficios y compensación, y evaluación del desempeño	300 empleados de 6 organizaciones
109A	Ibidunni <i>et al.</i>	2016	SCOPUS	doi:10.3311/PPso.7958	Motivación, paga y compromiso	185 trabajadores de bancos de Ikeja
110A	Rasoava	2019	SCOPUS	doi:10.21511/ppm.17(2).2019.01	Salario ejecutivo y desempeño	44 sociedades
111A	Chou <i>et al.</i>	2018	SCOPUS	doi:10.24052/jbrmr/v12i503/art-07	Compensación de ejecutivos y remuneración y nominación	324 bancos
112A	Katidjan <i>et al.</i>	2018	SCOPUS	doi:10.35808/ersj/1060	Formación, compensación y desempeño	120 empleados
113A	Narkunienė <i>et al.</i>	2018	SCOPUS	doi:10.9770/jesi.2018.6.1(10)	Evaluación del desempeño de la empresa y métodos modernos de evaluación del desempeño	Estudios
114A	Glaister <i>et al.</i>	2018	SCOPUS	doi:10.1111/1748-8583.12170	Gestión del talento y rendimiento de la empresa	198 directores generales de empresas de Turquía
115A	Tzabbar, Tzafirir & Baruch	2017	SCOPUS	doi:10.1016/j.hrmr.2016.08.002	Prácticas de gestión de recursos humanos y rendimiento de la organización	89 estudios
116A	Singh <i>et al.</i>	2017	SCOPUS	doi:10.1080/09585192.2016.1170713	Prácticas de recursos humanos y desempeño organizacional	151 directores / jefes de RR.HH.
117A	Shahnaei <i>et al.</i>	2015	SCOPUS	doi:10.5539/ass.v11n9p52	Prácticas de gestión de recursos humanos y rendimiento organizacional	Estudios
118A	Nguyen, Dinh, Do, Tran & Nguyen	2020	SCOPUS	Revisado en MIAR	Gestión de recursos humanos y desempeño financiero	127 empresas de la Bolsa de Valores de Ho Chi Minh
119A	Altındağ <i>et al.</i>	2020	SCOPUS	doi:10.1177/2158244020948845	Gestión estratégica de recursos humanos y desempeño de la empresa	387 propietarios de medianas y grandes empresas de Estambul, Ankara, Bursa e Izmir
120A	Heffernan, Harney, Cafferkey & Dundon	2016	SCOPUS	doi:10.1108/ER-06-2015-0110	Gestión estratégica de recursos humanos y práctica de RRHH	169 directivos de RR.HH. de empresas de Irlanda
121A	Lai <i>et al.</i>	2016	SCOPUS	doi:10.1177/0266242616637415	Prácticas de recursos humanos y rendimiento de las pequeñas empresas	3488 empleados de 448 PYMEs del Reino Unido
122A	Pavlov <i>et al.</i>	2017	SCOPUS	doi:10.1080/09537287.2017.1302614	Gestión de recursos humanos, y gestión del desempeño profesional	192 empresas del Reino Unido
123A	Triatmanto <i>et al.</i>	2019	SCOPUS	doi:10.1108/IJCHM-05-2017-0260	Capital humano, compromiso y empoderamiento	216 empresas de Java Oriental

124A	Schmidt <i>et al.</i>	2018	SCOPUS	doi:10.1002/hrm.21836	Gestión de recursos humanos y sistemas de trabajo de alto rendimiento	147 directivos de organizaciones de Canadá
125A	Sheehan <i>et al.</i>	2016	SCOPUS	doi:10.1177/0312896214546055	Prácticas de trabajo de alta participación y gestión estratégica de recursos humanos	180 ejecutivos de RRHH de empresas
126A	Kraja <i>et al.</i>	2015	SCOPUS	doi:10.5901/mjss.2015.v6n3s6p365	Gestión estratégica de recursos humanos y práctica de RRHH	500 administradores de empresas públicas
127A	Düzgün <i>et al.</i>	2017	EBSCO	doi:10.17130/ijmeb.20171CMEB1735468	Gestión estratégica de recursos humanos y desempeño organizacional	98 empleados de hoteles de Antalya
128A	Kengatharan	2020	SCOPUS	doi:10.31838/jcr.07.19.793	Estrategia de negocios, rendimiento de la empresa y prácticas de RRHH	147 gerentes de banca, seguros, telecomunicaciones y hoteles
129A	Masud & Daud	2019	SCOPUS	Revisado en MIAR	Prácticas de gestión de los recursos humanos, desempeño organizacional y prácticas de trabajo de alto rendimiento	Estudios desde 1991 hasta el 2015
130A	Darwish <i>et al.</i>	2016	SCOPUS	doi:10.1002/hrm.21664	Prácticas de recursos humanos y, rendimiento percibido y real	99 empresas del sector financiero que cotizan en la Bolsa de Amman
131A	Chahal <i>et al.</i>	2016	SCOPUS	doi:10.1177/0972150916631193	Prácticas de recursos humanos de alto rendimiento y rendimiento empresarial	246 empleados de 6 empresas de telecomunicaciones
132A	Payambarpour <i>et al.</i>	2015	SCOPUS	doi:10.1504/IJMP.2015.073483	Rendimiento organizativo y RRHH estratégico	498 directivos de 10 corporaciones
133A	Pereira <i>et al.</i>	2018	SCOPUS	doi:10.1108/JOCM-04-2017-0157	Prácticas de alto desempeño e indicadores de desempeño	62 profesionales de RRHH
134A	Ružić	2015	SCOPUS	doi:10.1016/j.ijhm.2015.05.008	Práctica de gestión de recursos humanos y desempeño de compañías de hoteles	32 directores de gestión de recursos humanos
135A	Vanhala <i>et al.</i>	2015	SCOPUS	doi:10.1002/kpm.1491	Gestión del talento humano y desempeño organizacional	411 empleados de ocho unidades
136A	Peña <i>et al.</i>	2015	SCOPUS	doi:10.1504/EJIM.2015.071549	Sistema de trabajo de alto rendimiento y rendimiento de la empresa	71 directores de recursos humanos

## Anexo B. Matriz general de artículos filtrados por MIAR

Código	Autor	Año	Base de dato	Indexados	Indexados en
1A	Knezović	2018	EBSCO	SI	Business Source Premier, CAB Abstracts, Business Source Elite, DOAJ
2A	Ogunyomi <i>et al.</i>	2016	EBSCO	SI	Scopus, Social Sciences Citation Index, IBZ Online, International Bibliography of Social Sciences, ABI/INFORM, Business Source Premier, Public Affairs Index, Business Source Elite, EBSCO Education Source, Psycinfo, Sociological abstracts, DIALNET
3A	Biščak <i>et al.</i>	2019	SCOPUS	SI	Scopus, Social Sciences Citation Index, Academic Search Premier, IBZ Online, Central & Eastern European Academic Source (CEEAS), Public Affairs Index, vLex, DOAJ
4A	Al Marhoobi <i>et al.</i>	2018	SCOPUS	SI	Scopus, Social Sciences Citation Index, Social services abstracts, Sociological abstracts, DIALNET
5A	Kim <i>et al.</i>	2019	SCOPUS	SI	Science Citation Index Expanded, Scopus, Social Sciences Citation Index, Aerospace Database, Agricultural & Environmental Science Database, CAB Abstracts, Civil Engineering Abstracts, Food Science & Technology Abstracts, INSPEC, Metadex, Veterinary Science Database, Communication Abstracts, Geobase, DOAJ
6A	Ugheoke <i>et al.</i>	2015	EBSCO	SI	IBZ Online
7A	Bhardwaj <i>et al.</i>	2019	SCOPUS	NO	-
8A	Alkhazali <i>et al.</i>	2020	SCOPUS	SI	Emerging Sources Citation Index, Scopus, DOAJ
9A	Rasool <i>et al.</i>	2019	SCOPUS	SI	Scopus, Social Sciences Citation Index, Psycinfo, DOAJ
10A	Saridakis <i>et al.</i>	2017	SCOPUS	SI	Scopus, Social Sciences Citation Index, International Bibliography of Social Sciences, ABI/INFORM, Business Source Premier, Business Source Elite, Psycinfo
11A	Al-Tarawneh	2020	SCOPUS	SI	Scopus, Business Source Premier, Central & Eastern European Academic Source (CEEAS), Business Source Elite, ICONDA Bibliographic, vLex, DOAJ
12A	Kumar <i>et al.</i>	2019	EBSCO	SI	DOAJ
13A	Xiu <i>et al.</i>	2017	SCOPUS	SI	Scopus, Social Sciences Citation Index, ABI/INFORM, Abstracts in Social Gerontology, Business Source Premier, INSPEC, Business Source Elite, EBSCO Education Source, Educational research abstracts (ERA), Psycinfo
14A	Pham	2020	SCOPUS	NO	-
15A	Jashari <i>et al.</i>	2020	SCOPUS	SI	Scopus, Business Source Premier, Central & Eastern European Academic Source (CEEAS), Business Source Elite, ICONDA Bibliographic, vLex, DOAJ
16A	Akkaya <i>et al.</i>	2015	EBSCO	SI	CIBERNÉTICA
17A	Huynh <i>et al.</i>	2020	SCOPUS	SI	DOAJ
18A	Otoo	2018	EBSCO	SI	Scopus, Social Sciences Citation Index, International Bibliography of Social Sciences, ABI/INFORM, Aerospace Database, Business Source Premier, Civil Engineering Abstracts, INSPEC, Metadex, Business Source Elite, Communication Abstracts, EBSCO Education Source, Educational research abstracts (ERA), Psycinfo
19A	Triguero <i>et al.</i>	2018	EBSCO	SI	Emerging Sources Citation Index, Hospitality & Tourism Complete, Hospitality & Tourism Index, DOAJ, DIALNET
20A	Chitra <i>et al.</i>	2020	SCOPUS	SI	Scopus
21A	Sacchetti <i>et al.</i>	2016	SCOPUS	NO	-
22A	Melton <i>et al.</i>	2017	SCOPUS	SI	Scopus, Social Sciences Citation Index, IBZ Online, International Bibliography of Social Sciences, Periodicals Index Online, ABI/INFORM, American History and Life, Business Source Premier, EBSCO Legal Source, Education Abstracts, Public Administration Abstracts, Public Affairs Index, Business Source Elite, EBSCO Education Source, EconLit, PAIS International, Political Science Complete, Psycinfo, Worldwide Political Science Abstracts
23A	Alzyadat <i>et al.</i>	2015	SCOPUS	SI	Scopus, International Bibliography of Social Sciences, ABI/INFORM, EconLit
24A	Pombo <i>et al.</i>	2018	SCOPUS	SI	Scopus, International Bibliography of Social Sciences, ABI/INFORM, PAIS International, DOAJ
25A	Akoi <i>et al.</i>	2020	SCOPUS	SI	Scopus, Social Sciences Citation Index, Social services abstracts, Sociological abstracts, DIALNET
26A	Al-Dhaafri <i>et al.</i>	2020	SCOPUS	SI	Emerging Sources Citation Index, Scopus, Periodicals Index Online, ABI/INFORM, Aerospace Database, Business Source Premier, Civil Engineering Abstracts, Food Science & Technology Abstracts, INSPEC, Metadex, Business Source Elite, Communication Abstracts, Educational research abstracts (ERA)
27A	Pattnaik <i>et al.</i>	2018	SCOPUS	SI	Emerging Sources Citation Index, Scopus, ABI/INFORM, PAIS International
28A	Ahmad <i>et al.</i>	2019	SCOPUS	SI	Scopus, Social Sciences Citation Index, International Bibliography of Social Sciences, ABI/INFORM, Aerospace Database, Business Source Premier, Civil Engineering Abstracts, INSPEC, Metadex, Business Source Elite, Communication Abstracts, EBSCO Education Source, Educational research abstracts (ERA), Psycinfo
29A	Pires <i>et al.</i>	2018	SCOPUS	SI	ACTIVIDAD EMPRESARIAL, NEGOCIOS Y COMERCIALIZACIÓN; ADMINISTRACIÓN Y FUNCIÓN PÚBLICA; EDUCACIÓN EN GENERAL; GESTIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS Y ORGANIZACIONES; PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO ECONÓMICO; RELACIONES LABORALES
30A	Prabhu	2019	EBSCO	NO	-
31A	Diaz <i>et al.</i>	2017	SCOPUS	SI	Scopus, Social Sciences Citation Index, Academic Search Premier, ABI/INFORM, Business Source Premier, INSPEC, Business Source Elite, EconLit, Educational research abstracts (ERA)
32A	Shrouf <i>et al.</i>	2020	EBSCO	SI	DOAJ
33A	Blom <i>et al.</i>	2020	SCOPUS	SI	Scopus, Social Sciences Citation Index, ABI/INFORM, Business Source Premier, Public Administration Abstracts, Public Affairs Index, Business Source Elite, PAIS

					International, Political Science Complete, Sociological abstracts, Worldwide Political Science Abstracts
34A	Tensay <i>et al.</i>	2020	SCOPUS	SI	Emerging Sources Citation Index, Scopus, CAB Abstracts, Food Science & Technology Abstracts, Veterinary Science Database, DOAJ
35A	Amarneh <i>et al.</i>	2020	SCOPUS	SI	DOAJ
36A	Llinas <i>et al.</i>	2019	SCOPUS	SI	Emerging Sources Citation Index, Scopus, IBZ Online, Business Source Premier, Business Source Elite, DOAJ, DIALNET
37A	Giménez <i>et al.</i>	2019	SCOPUS	SI	Science Citation Index Expanded, Scopus, Social Sciences Citation Index, Aerospace Database, Agricultural & Environmental Science Database, CAB Abstracts, Civil Engineering Abstracts, Food Science & Technology Abstracts, INSPEC, Metadex, Veterinary Science Database, Communication Abstracts, Geobase, DOAJ
38A	D'Armagnac <i>et al.</i>	2019	SCOPUS	SI	Scopus, Social Sciences Citation Index, International Bibliography of Social Sciences, ABI/INFORM, Business Source Premier, INSPEC, Business Source Elite
39A	Piwowar	2021	SCOPUS	SI	Science Citation Index Expanded, Scopus, Academic Search Premier, PASCAL, Aerospace Database, Business Source Premier, CAB Abstracts, Chimica, Civil Engineering Abstracts, Compendex, INSPEC, Metadex, Pollution Abstracts, Public Affairs Index, Veterinary Science Database, Business Source Elite, Communication Abstracts
40A	Barrios <i>et al.</i>	2020	SCOPUS	SI	Scopus, Compendex, Food Science & Technology Abstracts, DIALNET
41A	Navío <i>et al.</i>	2018	EBSCO	SI	Scopus, Social Sciences Citation Index, ABI/INFORM, EconLit, Psycinfo
42A	Jiang <i>et al.</i>	2018	SCOPUS	SI	Scopus, Social Sciences Citation Index, IBZ Online, International Bibliography of Social Sciences, ABI/INFORM, Business Source Premier, Public Affairs Index, Business Source Elite, EBSCO Education Source, Psycinfo, Sociological abstracts, DIALNET
43A	Łobos <i>et al.</i>	2020	SCOPUS	NO	-
44A	Davidescu <i>et al.</i>	2020	SCOPUS	SI	Science Citation Index Expanded, Scopus, Social Sciences Citation Index, Aerospace Database, Agricultural & Environmental Science Database, CAB Abstracts, Civil Engineering Abstracts, Food Science & Technology Abstracts, INSPEC, Metadex, Veterinary Science Database, Communication Abstracts, Geobase, DOAJ
45A	Borisova <i>et al.</i>	2017	SCOPUS	SI	Scopus, ABI/INFORM, vLex
46A	Egerová <i>et al.</i>	2015	SCOPUS	SI	DOAJ
47A	Alparslan <i>et al.</i>	2020	SCOPUS	SI	Scopus, Social Sciences Citation Index, Social services abstracts, Sociological abstracts, DIALNET
48A	Jafari <i>et al.</i>	2016	SCOPUS	SI	Scopus, International Bibliography of Social Sciences, ABI/INFORM, PAIS International, DOAJ
49A	Bolander <i>et al.</i>	2017	SCOPUS	SI	Scopus, Social Sciences Citation Index, ABI/INFORM, Abstracts in Social Gerontology, Business Source Premier, INSPEC, Business Source Elite, EBSCO Education Source, Educational research abstracts (ERA), Psycinfo
50A	Cooke <i>et al.</i>	2020	SCOPUS	SI	Scopus, Social Sciences Citation Index, International Bibliography of Social Sciences, ABI/INFORM, Business Source Premier, Business Source Elite, Psycinfo
51A	Hewett <i>et al.</i>	2018	SCOPUS	SI	Scopus, Social Sciences Citation Index, IBZ Online, International Bibliography of Social Sciences, ABI/INFORM, Business Source Premier, Public Affairs Index, Business Source Elite, EBSCO Education Source, Psycinfo, Sociological abstracts, DIALNET
52A	Makedon <i>et al.</i>	2019	SCOPUS	SI	Scopus
53A	Al-Damoe <i>et al.</i>	2015	SCOPUS	SI	IBZ Online
54A	Potgieter <i>et al.</i>	2020	SCOPUS	SI	DOAJ
55A	Al-Ghdabi <i>et al.</i>	2020	SCOPUS	SI	Emerging Sources Citation Index, Scopus, International Bibliography of Social Sciences, Periodicals Index Online, ABI/INFORM, Business Source Premier, Public Affairs Index, Business Source Elite
56A	Mourao <i>et al.</i>	2020	SCOPUS	SI	Science Citation Index Expanded, Scopus, Social Sciences Citation Index, Aerospace Database, Agricultural & Environmental Science Database, CAB Abstracts, Civil Engineering Abstracts, Food Science & Technology Abstracts, INSPEC, Metadex, Veterinary Science Database, Communication Abstracts, Geobase, DOAJ
57A	Rodríguez	2020	SCOPUS	SI	Scopus, Compendex, Food Science & Technology Abstracts, DIALNET
58A	Chieng <i>et al.</i>	2019	EBSCO	SI	DOAJ
59A	Manafi <i>et al.</i>	2015	SCOPUS	SI	IBZ Online
60A	Maturana <i>et al.</i>	2019	SCOPUS	SI	Scopus, ABI/INFORM, Educational research abstracts (ERA), PAIS International, Sociological abstracts, vLex, DOAJ, DIALNET
61A	Mansouri	2016	SCOPUS	SI	IBZ Online
62A	Moustaghfir <i>et al.</i>	2020	SCOPUS	SI	Emerging Sources Citation Index, Scopus, ABI/INFORM, Aerospace Database, Business Source Premier, Civil Engineering Abstracts, INSPEC, Metadex, Business Source Elite, Communication Abstracts
63A	De Brito <i>et al.</i>	2016	SCOPUS	SI	Scopus, Academic Search Premier, Fuente Academica Plus, ABI/INFORM, Business Source Premier, Business Source Elite, DOAJ
64A	Łukasiewicz	2017	EBSCO	NO	-
65A	Castro <i>et al.</i>	2018	SCOPUS	SI	SJR, SCImago Journal & Country Rank
66A	Ralević <i>et al.</i>	2015	SCOPUS	SI	Science Citation Index Expanded, Scopus, Aerospace Database, Civil Engineering Abstracts, Compendex, INSPEC, Metadex, Communication Abstracts, DOAJ
67A	Chopra	2017	EBSCO	SI	DOAJ
68A	Kaufman	2015	SCOPUS	SI	Scopus, Social Sciences Citation Index, International Bibliography of Social Sciences, ABI/INFORM, Business Source Premier, Business Source Elite, Psycinfo
69A	Wolor <i>et al.</i>	2020	SCOPUS	SI	Scopus
70A	Iqbal	2019	SCOPUS	SI	DOAJ
71A	Khan <i>et al.</i>	2020	SCOPUS	SI	DOAJ
72A	Kiai <i>et al.</i>	2019	EBSCO	SI	DOAJ

73A	Al-Qudah <i>et al.</i>	2020	SCOPUS	SI	Scopus, International Bibliography of Social Sciences, ABI/INFORM, PAIS International, DOAJ
74A	Al-Frijawy <i>et al.</i>	2019	SCOPUS	NO	-
75A	Chakraborty, <i>et al.</i>	2019	SCOPUS	SI	Emerging Sources Citation Index, Scopus, ABI/INFORM, vLex
76A	Obisi <i>et al.</i>	2018	SCOPUS	SI	Emerging Sources Citation Index, Scopus, ABI/INFORM, PAIS International
77A	Adejare <i>et al.</i>	2018	EBSCO	SI	DOAJ
78A	Sani	2015	EBSCO	NO	-
79A	Fogarassy <i>et al.</i>	2017	SCOPUS	SI	Emerging Sources Citation Index, Scopus, IBZ Online, Business Source Premier, Civil Engineering Abstracts, INSPEC, Business Source Elite, DOAJ
80A	Khumalo	2019	SCOPUS	SI	Scopus, International Bibliography of Social Sciences, ABI/INFORM, PAIS International, DOAJ
81A	Mayakkannan	2017	SCOPUS	SI	EconLit
82A	Agyei	2016	SCOPUS	SI	Scopus, DOAJ
83A	Muna <i>et al.</i>	2020	SCOPUS	SI	Scopus
84A	Dos Santos <i>et al.</i>	2020	SCOPUS	SI	DOAJ
85A	Putri <i>et al.</i>	2019	EBSCO	SI	DOAJ
86A	Bhansing <i>et al.</i>	2016	SCOPUS	NO	-
87A	Harky	2018	EBSCO	NO	-
88A	Saddam	2015	EBSCO	NO	-
89A	Kanagavalli <i>et al.</i>	2019	SCOPUS	SI	Scopus
90A	Kanyemba <i>et al.</i>	2015	SCOPUS	SI	International Bibliography of Social Sciences, EconLit
91A	Hernández <i>et al.</i>	2017	SCOPUS	SI	Scopus, Academic Search Premier, Fuente Academica Plus, International Bibliography of Social Sciences, ABI/INFORM, Business Source Premier, Business Source Elite, PAIS International, vLex
92A	Abdulhabib <i>et al.</i>	2018	EBSCO	SI	IBZ Online
93A	Chioma	2019	EBSCO	SI	Academic Search Premier
94A	Tazakori <i>et al.</i>	2019	EBSCO	SI	Fuente Academica Plus, EBSCO Education Source, DOAJ
95A	Slavic <i>et al.</i>	2019	SCOPUS	SI	Scopus, Social Sciences Citation Index, International Bibliography of Social Sciences, Business Source Premier, Central & Eastern European Academic Source (CEEAS), Business Source Elite
96A	Alnidawy	2015	EBSCO	SI	IBZ Online
97A	Escolar <i>et al.</i>	2019	SCOPUS	NO	-
98A	Mishra <i>et al.</i>	2019	SCOPUS	SI	Scopus, CAB Abstracts, Hospitality & Tourism Complete, Hospitality & Tourism Index, Geobase, DOAJ
99A	Morley <i>et al.</i>	2016	SCOPUS	SI	Scopus, Social Sciences Citation Index, IBZ Online, International Bibliography of Social Sciences, ABI/INFORM, American Bibliography of Slavic & Eastern European Studies (ABSEES), Business Source Premier, Business Source Elite
100A	Prabowo <i>et al.</i>	2020	EBSCO	SI	DOAJ
101A	Almohaimmeed	2017	EBSCO	SI	IBZ Online
102A	Brahmana <i>et al.</i>	2018	SCOPUS	SI	Emerging Sources Citation Index, Scopus, Business Source Premier, Business Source Elite, EconLit, DOAJ
103A	Al-Jedaia <i>et al.</i>	2020	SCOPUS	SI	DOAJ
104A	Zondo	2018	SCOPUS	SI	Scopus, Social Sciences Citation Index, IBZ Online, ABI/INFORM, Business Source Premier, Business Source Elite, EconLit, DOAJ
105A	Mohamed <i>et al.</i>	2016	SCOPUS	SI	Central & Eastern European Academic Source (CEEAS)
106A	Curzi <i>et al.</i>	2019	SCOPUS	SI	Scopus, Social Sciences Citation Index, IBZ Online, Linguistic Bibliography, MLA - Modern Language Association Database, Psycinfo, DOAJ
107A	Pungnirund	2020	SCOPUS	SI	Scopus, Academic Search Premier, EMBASE
108A	Kalyanamitra <i>et al.</i>	2020	SCOPUS	SI	Scopus, Academic Search Premier, EMBASE
109A	Ibidunni <i>et al.</i>	2016	SCOPUS	SI	Scopus, ABI/INFORM, Business Source Premier, Business Source Elite
110A	Rasoava	2019	SCOPUS	SI	Scopus, International Bibliography of Social Sciences, ABI/INFORM, PAIS International, DOAJ
111A	Chou <i>et al.</i>	2018	SCOPUS	SI	ABI/INFORM
112A	Katidjan <i>et al.</i>	2018	SCOPUS	SI	ABI/INFORM, EconLit
113A	Narkunienė <i>et al.</i>	2018	SCOPUS	SI	Emerging Sources Citation Index, Scopus, DOAJ
114A	Glaister <i>et al.</i>	2018	SCOPUS	SI	Scopus, Social Sciences Citation Index, Periodicals Index Online, ABI/INFORM, Business Source Premier, INSPEC, Business Source Elite, Psycinfo
115A	Tzabbar <i>et al.</i>	2017	SCOPUS	SI	Scopus, Social Sciences Citation Index, International Bibliography of Social Sciences, ABI/INFORM, Business Source Premier, Business Source Elite, Psycinfo
116A	Singh <i>et al.</i>	2017	SCOPUS	SI	Scopus, Social Sciences Citation Index, IBZ Online, International Bibliography of Social Sciences, ABI/INFORM, Business Source Premier, Public Affairs Index, Business Source Elite, EBSCO Education Source, Psycinfo, Sociological abstracts, DIALNET
117A	Shahnaei <i>et al.</i>	2015	SCOPUS	SI	IBZ Online
118A	Nguyen <i>et al.</i>	2020	SCOPUS	NO	-
119A	Altındağ <i>et al.</i>	2020	SCOPUS	SI	Scopus, Social Sciences Citation Index, DOAJ
120A	Heffernan <i>et al.</i>	2016	SCOPUS	SI	Scopus, Social Sciences Citation Index, International Bibliography of Social Sciences, ABI/INFORM, Aerospace Database, Business Source Premier, Civil Engineering Abstracts, INSPEC, Metadex, Business Source Elite, Communication Abstracts, EBSCO Education Source, Educational research abstracts (ERA), Psycinfo
121A	Lai <i>et al.</i>	2016	SCOPUS	SI	Scopus, Social Sciences Citation Index, International Bibliography of Social Sciences, ABI/INFORM, Business Source Premier, INSPEC, Public Affairs Index, Business Source Elite, PAIS International

122A	Pavlov <i>et al.</i>	2017	SCOPUS	SI	Science Citation Index Expanded, Scopus, ABI/INFORM, Aerospace Database, Business Source Premier, Civil Engineering Abstracts, Compendex, INSPEC, Metadex, Business Source Elite, Communication Abstracts
123A	Triatmanto <i>et al.</i>	2019	SCOPUS	SI	Scopus, ABI/INFORM, Business Source Premier, Business Source Elite, DIALNET
124A	Schmidt <i>et al.</i>	2018	SCOPUS	NO	-
125A	Sheehan <i>et al.</i>	2016	SCOPUS	SI	Scopus, Social Sciences Citation Index, ABI/INFORM, Business Source Premier, INSPEC, Business Source Elite, EconLit
126A	Kraja <i>et al.</i>	2015	SCOPUS	SI	International Bibliography of Social Sciences, Index Islamicus, ERIC (Education Resources Information Center), MLA - Modern Language Association Database, Sociological abstracts, Worldwide Political Science Abstracts, DOAJ
127A	Düzgün <i>et al.</i>	2017	EBSCO	SI	DOAJ
128A	Kengatharan	2020	SCOPUS	SI	Scopus
129A	Masud <i>et al.</i>	2019	SCOPUS	NO	-
130A	Darwish <i>et al.</i>	2016	SCOPUS	SI	Scopus, Social Sciences Citation Index, IBZ Online, Periodicals Index Online, ABI/INFORM, Business Source Premier, CINAHL, INSPEC, Public Affairs Index, Business Source Elite, Psycinfo, DIALNET
131A	Chahal <i>et al.</i>	2016	SCOPUS	SI	Emerging Sources Citation Index, Scopus, ABI/INFORM, PAIS International
132A	Payambarpour <i>et al.</i>	2015	SCOPUS	SI	Scopus, ABI/INFORM, Aerospace Database, Civil Engineering Abstracts, INSPEC, Metadex, Communication Abstracts
133A	Pereira <i>et al.</i>	2018	SCOPUS	SI	Scopus, Social Sciences Citation Index, Periodicals Index Online, ABI/INFORM, Business Source Premier, INSPEC, Business Source Elite, Psycinfo
134A	Ružić	2015	SCOPUS	SI	Scopus, Social Sciences Citation Index, CAB Abstracts, Hospitality & Tourism Complete, Hospitality & Tourism Index, Veterinary Science Database, Psycinfo
135A	Vanhala <i>et al.</i>	2015	SCOPUS	SI	Emerging Sources Citation Index, Scopus, ABI/INFORM, Aerospace Database, Business Source Premier, Civil Engineering Abstracts, INSPEC, Metadex, Business Source Elite, Communication Abstracts, Psycinfo
136A	Peña <i>et al.</i>	2015	SCOPUS	SI	Scopus, Social Sciences Citation Index, Aerospace Database, Civil Engineering Abstracts, INSPEC, Metadex, Communication Abstracts

## Anexo 2. Matriz de síntesis de resultados

### Anexo A. Matriz de síntesis de resultados de gestión estratégica del talento humano

Autores	Investigación	Objetivo	Metodología	Definición	Análisis	Síntesis	Conclusión	Recomendación
Biščak <i>et al.</i> (2019)	The impact of hr practices on the performance of municipalities. The case of Slovenia. <i>Transylvanian Review of Administrative Sciences</i> , 15(58), 5-23.	La investigación tiene como objetivo analizar el impacto del uso de prácticas de gestión de recursos humanos sobre el desempeño organizacional.	El estudio es de enfoque cuantitativo y recopiló información por medio de encuestas, que fueron medidos a través de la escala de Likert. Se distribuyó 212 cuestionarios, las cuales tuvieron una tasa de respuesta de 20%, es decir que el tamaño de la muestra fue de 42 gerentes.	“Una gestión de recursos humanos se compone de prácticas orientadas al comportamiento de una organización con fines de desempeño; es decir, gestiona las habilidades y conocimientos de los trabajadores para incrementar su desempeño individual y consecuentemente el desempeño organizacional” (p.6).	Los autores precisan conceptos de la gestión estratégica del talento humano desde diferentes perspectivas; desde una perspectiva de aprendizaje, la gestión de recursos humanos son un grupo de prácticas que se realizan dentro de una organización con el fin de incrementar su rendimiento (Chahal <i>et al.</i> , 2016); bajo el mismo enfoque, el objetivo final de una organización es tener un buen desempeño, el cual es el resultado del manejo óptimo de las prácticas de recursos humanos, ya que las organizaciones que son competitivas a nivel global, son únicas en cuanto a las prácticas de recursos humanos y la motivación se da mediante la gestión adecuada de dichas prácticas (Chitra <i>et al.</i> , 2020). Por otro lado, bajo una perspectiva orientada a la calidad para satisfacer las necesidades de los clientes y obtener una mayor rentabilidad, la gestión de recursos humanos es crucial para la calidad de los servicios o productos que ofrece la organización, en vista de	La gestión de recursos humanos es fundamental en una era competitiva donde las organizaciones que se mantienen en el mercado son competentes y poseen habilidades de recursos humanos; la organización tiene influencia en la filosofía de los recursos humanos, ya que la alta dirección compara su desempeño con los competidores y en base a eso define una estrategia basado en el talento humano; primero se cambia la cultura corporativa y la filosofía con la intención de aumentar el desempeño organizacional. La gestión del talento permite el desarrollo y crecimiento empresarial; asimismo, en el sector empresarial, el recurso principal son las personas, quienes al estar cómodos, se empeñan por realizar tareas eficientes, por ello se debe gestionar y desarrollar al capital humano, explotar las habilidades que aportan en el desempeño; las organizaciones que brindan variedades de prácticas de gestión de recursos humanos, son identificados por obtener	Los resultados de la investigación mostraron que existe un impacto positivo en el uso de prácticas de gestión de recursos humanos sobre el desempeño organizacional, siempre que las organizaciones tengan un enfoque especial en prácticas del capital humano con un coeficiente de correlación de 0.626.	El estudio recomendó que las futuras investigaciones utilicen el modelo DEA cuando la población sea del sector público, además de estudios que comparen los resultados de diferentes organizaciones públicas.
Kumar <i>et al.</i> (2019)	Strategic Human Resource Management: The Calibrated Catalysts for Indian IT-SMEs Performance Optimization. <i>SDMI MD Journal of Management</i> , 10(1), 31-42.	La investigación tiene como objetivo evaluar si la gestión de recursos humanos aumenta el desempeño de la empresa.	El estudio es de enfoque cuantitativo, recopiló datos primarios y secundarios; la información primaria consta de una encuesta y entrevistas semiestructuradas, mientras que la información secundaria consta de artículos y libros. Su muestra está compuesta de 750 empleados.	“La gestión de recursos humanos contribuye al éxito organizaciones; las actividades de gestión de recursos humanos involucran los esfuerzos organizativos centrados en la productividad, servicio y calidad, su función es ocuparse de personas y cuestiones como la compensación, contratación, gestión del rendimiento y formación” (p.35).	Los autores precisan conceptos de la gestión estratégica del talento humano desde diferentes perspectivas; desde una perspectiva de aprendizaje, la gestión de recursos humanos son un grupo de prácticas que se realizan dentro de una organización con el fin de incrementar su rendimiento (Chahal <i>et al.</i> , 2016); bajo el mismo enfoque, el objetivo final de una organización es tener un buen desempeño, el cual es el resultado del manejo óptimo de las prácticas de recursos humanos, ya que las organizaciones que son competitivas a nivel global, son únicas en cuanto a las prácticas de recursos humanos y la motivación se da mediante la gestión adecuada de dichas prácticas (Chitra <i>et al.</i> , 2020). Por otro lado, bajo una perspectiva orientada a la calidad para satisfacer las necesidades de los clientes y obtener una mayor rentabilidad, la gestión de recursos humanos es crucial para la calidad de los servicios o productos que ofrece la organización, en vista de	La gestión de recursos humanos es fundamental en una era competitiva donde las organizaciones que se mantienen en el mercado son competentes y poseen habilidades de recursos humanos; la organización tiene influencia en la filosofía de los recursos humanos, ya que la alta dirección compara su desempeño con los competidores y en base a eso define una estrategia basado en el talento humano; primero se cambia la cultura corporativa y la filosofía con la intención de aumentar el desempeño organizacional. La gestión del talento permite el desarrollo y crecimiento empresarial; asimismo, en el sector empresarial, el recurso principal son las personas, quienes al estar cómodos, se empeñan por realizar tareas eficientes, por ello se debe gestionar y desarrollar al capital humano, explotar las habilidades que aportan en el desempeño; las organizaciones que brindan variedades de prácticas de gestión de recursos humanos, son identificados por obtener	Los resultados del estudio mostraron que la gestión de recursos humanos tiene un impacto en el desempeño de la empresa con un coeficiente de correlación de 0.304.	El estudio recomendó que los próximos estudios utilicen solo datos cuantitativos e información primaria con la finalidad de obtener mayor evidencia empírica de las prácticas de gestión de recursos humanos que tienen mejores resultados significativos en el desempeño empresarial.
Otoo (2018)	Human resource management (HRM) practices and organizational performance: The mediating role of employee competencies. <i>Empl oyee Relations</i> , 41(5), 949-970.	La investigación tiene como objetivo examinar el papel mediador de las competencias de los empleados en la relación entre las prácticas de gestión de recursos humanos y el desempeño organizacional.	El estudio es de enfoque cuantitativo y recopiló información por medio de encuestas; el tipo de muestreo fue estratificado con una técnica de muestreo intencional y la encuesta censal. El tamaño de la población fue de 750 empleados de 385 empresas del sector	“Prácticas de gestión de recursos humanos son un grupo constituido de sistemas que sirven para gestionar los recursos humanos de una organización, brindando facilidad para el desarrollo personal y la integración con el equipo de trabajo” (p.950).	Los autores precisan conceptos de la gestión estratégica del talento humano desde diferentes perspectivas; desde una perspectiva de aprendizaje, la gestión de recursos humanos son un grupo de prácticas que se realizan dentro de una organización con el fin de incrementar su rendimiento (Chahal <i>et al.</i> , 2016); bajo el mismo enfoque, el objetivo final de una organización es tener un buen desempeño, el cual es el resultado del manejo óptimo de las prácticas de recursos humanos, ya que las organizaciones que son competitivas a nivel global, son únicas en cuanto a las prácticas de recursos humanos y la motivación se da mediante la gestión adecuada de dichas prácticas (Chitra <i>et al.</i> , 2020). Por otro lado, bajo una perspectiva orientada a la calidad para satisfacer las necesidades de los clientes y obtener una mayor rentabilidad, la gestión de recursos humanos es crucial para la calidad de los servicios o productos que ofrece la organización, en vista de	La gestión de recursos humanos es fundamental en una era competitiva donde las organizaciones que se mantienen en el mercado son competentes y poseen habilidades de recursos humanos; la organización tiene influencia en la filosofía de los recursos humanos, ya que la alta dirección compara su desempeño con los competidores y en base a eso define una estrategia basado en el talento humano; primero se cambia la cultura corporativa y la filosofía con la intención de aumentar el desempeño organizacional. La gestión del talento permite el desarrollo y crecimiento empresarial; asimismo, en el sector empresarial, el recurso principal son las personas, quienes al estar cómodos, se empeñan por realizar tareas eficientes, por ello se debe gestionar y desarrollar al capital humano, explotar las habilidades que aportan en el desempeño; las organizaciones que brindan variedades de prácticas de gestión de recursos humanos, son identificados por obtener	Los resultados de la investigación mostraron que las prácticas de gestión del talento humano tienen un efecto total en el desempeño organizacional con un coeficiente de correlación de 0.457; además, la capacitación es una de las prácticas con mayor impacto en el desempeño	El estudio recomendó profundizar en la causalidad de la gestión de recursos humanos y el desempeño organizacional; además, analizar el efecto mediador del desempeño individual (empleado) entre la relación de las prácticas y desempeño empresarial.

			hotelero, con una tasa de respuesta del 80%, siendo la muestra de 600 empleados.		que el trabajador es el recurso encargado de prestar el servicio (Kumar <i>et al.</i> , 2019); asimismo, las prácticas de recursos humanos son empleadas para lograr un desempeño a través de la inclusión de condiciones de trabajo en una empresa para que estén alineadas a las metas organizacionales, que en consecuencia asegura el desempeño organizacional (Bišćak <i>et al.</i> , 2019); del mismo modo, las prácticas son parte de la búsqueda de formas de mejorar el desempeño organizacional, a través de datos útiles para dar respuesta a los desafíos competitivos (Alzydat <i>et al.</i> , 2015); además la gestión de recursos humanos asegura la calidad de los productos y servicios y en consecuencia la rentabilidad de la organización (Pattnaik <i>et al.</i> , 2018). Desde la perspectiva compromiso, las prácticas de recursos humanos están compuestas por sistemas de gestión, es decir, prácticas que permiten el desarrollo de los integrantes de la empresa, y el crecimiento de la misma por medio del fortalecimiento del compromiso de los colaboradores a través	una mayor satisfacción, efectividad y lo primordial un desempeño sobresaliente, lo cual le permite tener una ventaja competitiva frente a la competencia. Las prácticas de gestión de recursos humanos son métodos utilizados para la gestión de trabajadores para incrementar la innovación en procesos de trabajo; son procedimientos que debe ejecutar una empresa para mantener y atraer a talentos que aporten en el desempeño de la organización. Se debe incorporar prácticas de recursos humanos en las empresas, puesto que aportan en el bienestar de los colaboradores para que se desarrollen dentro de sus labores e individualmente y así prospere la organización enlazado a los objetivos individuales; la gestión estratégica compuesta por prácticas son claves a la hora de gestionar el recurso humano en una empresa, pues estas aportan en el logro de los objetivos, tener talentos competitivos y sobre todo en obtener un mejor desempeño. Por último, con el tiempo, se ha llegado a enlazar las prácticas de recursos humanos como una forma de gestionar el conocimiento de la	con un coeficiente de 0.599.	
Triguero <i>et al.</i> (2018)	To what extent does human capital diversity moderate the relationship between HRM practices and organizational performance: Evidence from Spanish firms. <i>Tourism and Management Studies</i> , 12(1), 181-187.	El estudio tiene como objetivo explorar la relación entre prácticas de la gestión estratégica de recursos humanos y desempeño empresarial.	El estudio es de enfoque cuantitativo y recopiló información por medio de un cuestionario adaptado a la gestión estratégica de recursos humanos. El tamaño de la población fue de 902 empleados (un solo tipo de informante), con una tasa de respuesta del 11,42%, siendo la muestra de 102 empresas.	“Las prácticas de gestión estratégica de recursos humanos son actividades que tienen impacto en las actitudes de los colaboradores de una empresa, a través de vivencias que fortalecen el compromiso con la organización, puesto que sienten el apoyo que se les brinda” (p.182).			El estudio recomendó que se realicen investigaciones con modelos no lineales, además de no centrarse en una región ni cultura específica al desarrollar el estudio, ya que se debe profundizar en cada práctica de gestión de recursos humanos para conocer con mayor precisión su contribución real al modelo.	
Chitra <i>et al.</i> (2020)	Mediation effect of organizational performance in the relationship between human resource development practices and organizational learning. <i>International Journal of Scientific and Technology Research</i> , 9(3), 4168-4171.	El estudio tiene como objetivo de estudio estudiar las diversas prácticas de recursos humanos y su impacto en el desempeño organizacional.	El enfoque es cuantitativo y se elaboró una encuesta distribuida a una muestra de 546 trabajadores. Para analizar la confiabilidad del instrumento, se utilizó la prueba de alfa de Cronbach.	“Las prácticas de recursos humanos se define como la mejora de las capacidades internas de los individuos, con la necesidad de crear claridad de roles, conciencia sobre el trabajo dirigido a productividad y autonomía para el desarrollo de los empleados” (p.4168).		La investigación concluyó que las prácticas de recursos humanos tienen un impacto significativo en el desempeño organizacional con un coeficiente de correlación de 0.470; además la evaluación del desempeño tiene un impacto en el desempeño organizacional de 0.790, siendo la práctica con mayor variación.	En relación a los resultados la investigación recomendó que las investigaciones posteriores evalúen variables o factores mediadores entre la gestión del capital humano y desempeño organizacional; asimismo, que utilicen el modelo propuesto en el estudio para una mayor profundidad de comprensión sobre el comportamiento de las variables.	
Alzydat <i>et al.</i> (2015)	The impact of human resource management on organizational performance in the Greater Amman municipality, Jordan. <i>International Journal of Applied Business and Economic</i>	Esta investigación tiene como objetivo de investigación examinar el impacto de la gestión de recursos humanos sobre el desempeño organizacional en Jordania, basada en el municipio de Gran Amman.	La metodología de la investigación consistió en un enfoque cuantitativo y se utilizó una encuesta transversal. El tamaño de población es de 23,000 empleados de todos los submunicipios; se consideró un solo tipo de informante, es decir gerentes, los cuales conforman 450 y tuvo una	“Las prácticas de gestión de recursos humanos son parte de un intento de buscar métodos en la mejora del desempeño de una organización mediante la obtención de información valiosa que permita responder a los desafíos del desarrollo lo que conlleva a un		Los resultados de la investigación mostraron que el desempeño organizacional está influenciado por la gestión de recursos humanos con un coeficiente de correlación de 0.452.	La investigación recomendó que se realice una revisión exhaustiva de teorías y estudios de la gestión de recursos humanos, para comprender con amplitud cuales son los factores de varianza en el desempeño organizacional.	

	<i>Research</i> , 13(2), 869-889.		tasa de respuesta de 47%, siendo la muestra de 211 gerentes.	incremento de rentabilidad" (p.870).	de los sistemas (Triguero <i>et al.</i> , 2018); la gestión de recursos humanos es conocida como una estrategia para la formación de personas dentro de una empresa y que es importante aplicar prácticas que optimicen la calidad de servicio, ya que los resultados se reflejan en la rentabilidad (Tensay <i>et al.</i> , 2020). Finalmente, desde la perspectiva de comportamiento y competencias, la gestión estratégica de recursos humanos son acciones que se trabajan en relación a los colaboradores priorizando el desarrollo e integración, ya que esto genera innovación y competitividad empresarial (Otoo, 2018); en el mismo horizonte, la gestión estratégica de recursos humanos está compuesto por prácticas diseñadas para la mejora de habilidades orientadas al compromiso de los colaboradores hacia la organización, que en efecto se evidencia en los resultados organizacionales (Peña <i>et al.</i> , 2015); además, las organizaciones deben gestionar estratégicamente los recursos humanos para amoldar sus actitudes a lo que desea la	organización, además de establecer reglas de relación laboral y compromiso con la organización.	
Pattnaik <i>et al.</i> (2018)	Human resource practices as predictors of organizational performance: A structural equation modeling approach. <i>Global Business Review</i> , 21(4), 1087-1112.	El estudio tiene como objetivo examinar el vínculo causal de las prácticas de recursos humanos y desempeño organizacional.	La investigación es de enfoque cuantitativo y recopiló información por medio de encuestas; el tipo de muestreo fue aleatorio. El tamaño de la población fue de 600 empleados y una muestra de 424.	"La gestión de recursos humanos atrae, motiva y retiene a los empleados, contribuyendo así a la eficacia organizacional y aumentando la satisfacción, lo que resulta mejoras en calidad de productos y servicios, como también el rendimiento de los activos, los ingresos y la participación de mercado" (p.4).		El estudio concluyó que la gestión de recursos humanos influye significativamente en el desempeño organizacional con un coeficiente de correlación de 0.440.	Se recomendó que las organizaciones apliquen prácticas novedosas y los estudios futuros identifiquen las prácticas idóneas en el sector público, además de hacer investigaciones en India.
Tensay <i>et al.</i> (2020)	The nexus between HRM, employee engagement and organizational performance of federal public service organizations in ethiopia. <i>Heliyon</i> , 6(6), 1-15.	El objetivo de la investigación es examinar el efecto del sistema de gestión de recursos humanos en el desempeño organizacional en organizaciones gubernamentales.	El estudio es de enfoque cuantitativo y recopiló información por medio de encuestas; el tipo de muestreo fue aleatorio estratificado y el tamaño de la población fue el 30% de organizaciones gubernamentales de todo el país de Etiopía y una muestra de 340 trabajadores.	"La gestión de recursos humanos es un término definido como una estrategia para atraer, gestionar y desarrollar personas dentro de una organización" (p.2).		Los resultados de investigación mostraron el efecto positivo y significativo entre el sistema de gestión de recursos humanos en el desempeño de la organización con un coeficiente de 0.538; además la evaluación del desempeño es uno de los factores con un impacto de 0.840.	La investigación recomendó a los futuros investigadores conducir a nivel organizacional e individual juntos en el vínculo de gestión de recursos humanos y rendimiento. Además, deben considerar la cultura y diferentes contextos en la medición de la contribución de la gestión de recursos humanos al desempeño de las organizaciones.
Chahal <i>et al.</i> (2016)	The effect of perceived high-performance human resource practices on business performance: Role of organizational learning. <i>Global Business Review</i> , 17(1), 1-26.	El estudio tiene como objetivo examinar el efecto de las prácticas de la gestión de recursos humanos de alto rendimiento sobre el desempeño de empleados del sector de las telecomunicaciones.	La metodología consistió en un enfoque cuantitativo y se plantearon constructos que fueron medidos a través de la escala de Likert; por otro lado, se utilizó el método del censo para la recopilación de datos. Se distribuyó 851 cuestionarios las cuales tuvieron una tasa de respuesta de 29%, es decir que el tamaño de la	"La gestión de recursos humanos de alto rendimiento son un enfoque de gestión que integra un conjunto diferente de prácticas de gestión de recursos humanos para mejorar el rendimiento empresarial" (p.2).		Los resultados de la investigación revelaron que las prácticas de gestión de recursos humanos de alto rendimiento afectan en el desempeño empresarial con un coeficiente de 0.522; además, se evidencia que la compensación es una de las prácticas de mayor rendimiento con un coeficiente de correlación de 0,820.	El estudio recomendó que las futuras investigaciones realicen una comparación entre sectores públicos y privados. Asimismo, el estudio debe extenderse a otros sectores, como seguros, banca, salud, educación, entre otros., y ampliar el estudio con datos longitudinales en el futuro.

			muestra fue de 246 empleados.	organización (Vanhala et al., 2015).		
Vanhala et al. (2015)	HRM, trust in employer and organizational performance. <i>Knowledge and Process Management</i> , 22(4), 270-287.	El objetivo de la investigación es estudiar si la gestión de recursos humanos influye en el desempeño de todos los niveles.	El estudio es de enfoque cuantitativo y recopiló información por medio de un cuestionario. El tamaño de la población fue de 1400 empleados con una tasa de respuesta del 58,7%, siendo la muestra de 411 empleados.	“La gestión de recursos humanos se entiende por un conjunto de prácticas que usualmente son reclutamiento, selección, capacitación, evaluación y compensación; estas dan forma a los comportamientos de los empleados de forma estratégica, relacionados a su trabajo” (p.2)	El estudio concluyó que la gestión de recursos humanos influye significativamente en el desempeño organizacional con un coeficiente de correlación de 0.713.	La investigación recomendó que los estudios futuros sean longitudinales que busquen la causa y efecto; también se podría realizar un modelo que pruebe las relaciones entre ambas variables de estudio.
Peña et al. (2015)	Linking high-performance work systems and business performance: The role of employees' attitudes and behaviours. <i>Europe an Journal of International Management</i> , 9(5), 648-666.	El objetivo del estudio es explorar la relación entre el sistema de la gestión de recursos humanos y el desempeño organizacional de empresas industriales.	El diseño de la investigación es transversal y enfoque cuantitativo. Se distribuyó 165 encuestas por correo, donde tuvo una tasa de respuesta de 43%, siendo 71 encuestas validas recibidas dirigidas a directores de empresas, siendo este el dato de la muestra.	“La gestión estrategia de recursos humanos son un conjunto de prácticas elaboradas para la mejora de habilidades, compromiso y rendimiento de las organizaciones, logrando que sean competitivas y sostenibles en el mercado” (p.650).	Los resultados de la investigación mostraron que existe una relación entre los sistemas de gestión de recursos humanos y el desempeño organizacional con un coeficiente de correlación de 0.521.	La investigación recomendó que los futuros estudios identifiquen variables moderadoras o mediadoras en la relación de las variables para su mejor comprensión y utilicen diseños longitudinales.

## Anexo B. Matriz de síntesis de resultados de los factores

Factores	Autores	Investigación	Definición	Análisis	Síntesis	Conclusiones
Ob. 1a Capacitación	Jashari <i>et al.</i> (2020)	The impact of human resource management practices on organizational performance case study: Manufacturing enterprises in kosovo. <i>Business: Theory and Practice</i> , 21(1), 222-229.	"Sistema enfocado en el desarrollo del nivel individual, grupal y organizacional; la capacitación tiene un impacto en el retorno de la inversión dado que el desempeño organizacional depende del desempeño del capital humano" (p.223).	Desde diferentes perspectivas, los autores sostienen que la práctica de capacitación se enfoca en los conocimientos que deben reforzar los colaboradores; la capacitación con una orientación en la calidad y rentabilidad que desea la organización, es un sistema para el desarrollo de todos los niveles organizacionales impactando en el retorno de la inversión (Jashari <i>et al.</i> , 2020). Del mismo modo, la capacitación es darles conocimientos y habilidades a los trabajadores para que realicen correctamente su trabajo y aporten a la organización (Pattnaik <i>et al.</i> , 2018). Por otro lado, desde una perspectiva de comportamiento y competencias del talento, la capacitación es un trabajo que ayuda a que las personas mejoren sus habilidades y tengan nuevos conocimientos con el fin de incrementar su desempeño (Huynh <i>et al.</i> , 2020); asimismo, es mejorar las capacidades con la finalidad de mejorar el funcionamiento de la organización (Otoo, 2018). Finalmente, desde una posición de compromiso, la práctica es un programa que construye un liderazgo futuro para la organización, para que personas idóneas manejen correctamente la organización, para ello se requiere de compromiso para vincular sus intereses con el entorno (Al-Tarawneh, 2020).	En una era de cambios acelerados en el ámbito empresarial, la capacitación es crucial para que los empleados tengan conocimientos necesarios para afrontar los cambios en tecnología, productos y sistemas; la capacitación en función de costos, permite reducir los gastos de la organización, ya que se tiene a personas capaces de contribuir el desempeño organizacional. Por otro lado, el procedimiento de la capacitación lleva a concentrarse en las habilidades y el conocimiento que ayude a alcanzar los objetivos y producir una mejora sustancial en la empresa; por ello, se requiere programas intensivos de capacitaciones que acrediten una formación adecuada y se justifique la inversión realizada en dichos programas, demostrándose en el desempeño individual, por equipo y organizacional, además de facilitar el funcionamiento de la organización.	Los resultados de la investigación mostraron que existe un impacto positivo de la capacitación en el desempeño organizacional con un coeficiente de correlación de 0.845.
	Pattnaik <i>et al.</i> (2018)	Human resource practices as predictors of organizational performance: A structural equation modeling approach. <i>Global Business Review</i> , 21(4), 1087-1112.	"Es brindar conocimientos y habilidades relevantes a los colaboradores para la realización óptima y correcta de su trabajo, contribuyendo significativamente en las metas de la organización" (p.5).			La investigación mostró que la capacitación tiene un impacto en el desempeño de la empresa con un coeficiente de correlación de 0.290.
	Huynh <i>et al.</i> (2020)	Comparative significance of human resource management practices on banking financial performance with analytic hierarchy process. <i>Accounting</i> , 6(7), 1323-1328.	"Es un trabajo organizado cuyo objetivo es transmitir instrucciones para ayudar a que los colaboradores mejoren sus habilidades o alcanzar nuevos conocimientos que se requieran para incrementar su desempeño" (p.1324).			El estudio en base a los resultados evidencia que la capacitación tiene un efecto en el desempeño organizacional con un coeficiente de correlación de 0.247.
	Otoo (2018)	Human resource management (HRM) practices and organizational performance: The mediating role of employee competencies. <i>Employee Relations</i> , 41(5), 949-970.	"Es mejorar las capacidades de los empleados que son fundamentales para incrementar el desempeño organizacional, mejora las competencias de una fuerza laboral que contribuyen en mejorar el funcionamiento general" (p.952).			Los resultados de la investigación mostraron que existe un impacto positivo de la capacitación en el desempeño organizacional con un coeficiente de correlación de 0.353.
Ob. 1b Retribución	Al-Tarawneh (2020)	Business ethics in human resources management practices and its impact on the organizational performance. <i>Business: Theory and Practice</i> , 21(1), 402-411.	"Es un programa diseñado para desarrollar habilidades y construir el liderazgo futuro necesario por la organización; por ello, se requiere de compromiso para vincular sus intereses con la organización y sociedad" (p.405).			El estudio concluyó que la capacitación influye significativamente en el desempeño organizacional con un coeficiente de correlación de 0.127.
	Jashari <i>et al.</i> (2020)	The impact of human resource management practices on organizational performance case study: Manufacturing enterprises in kosovo. <i>Business: Theory and Practice</i> , 21(1), 222-229.	"Es recompensar a personas talentosas para que sean más efectivos en trabajar, motivarlos y mantener a los que tienen un ajuste superior con la empresa, siendo la compensación un factor de autoestima y pasión para los empleados" (p.223).	Bajo la perspectiva de comportamiento del colaborador y las competencias que posee, se define retribución como compensar a talentos que produzcan mayores beneficios a la organización, su fin es motivarlos y mantener en línea su rendimiento (Jashari <i>et al.</i> , 2020). Desde la misma perspectiva, la retribución es un instrumento para mantener y promover el desempeño de los empleados y que estos permitan el desarrollo de la organización (Huynh <i>et al.</i> , 2020).	Toda organización debe considerar la práctica de compensación o retribución, ya que esto genera satisfacción en los empleados y un nivel de gestión efectivo para sostener el desempeño organizacional; asimismo, es uno de los enfoques más importantes que aplican las organizaciones para mejorar el desempeño individual y el entusiasmo de los trabajadores, y perduran a los trabajadores sumamente hábiles y competentes, alineándolos a los objetivos	Los resultados de la investigación mostraron que el desempeño organizacional está influenciado por la retribución con un coeficiente de correlación de 0.824.
	Huynh <i>et al.</i> (2020)	Comparative significance of human resource management practices on banking financial performance with analytic hierarchy	"Es un instrumento empleado por los gerentes para diversos propósitos, como mantener el desarrollo de la empresa o para fines comerciales; el sistema de retribución se emplea para mantener y			Los resultados de la investigación mostraron que existe una relación entre retribución y el desempeño organizacional con un coeficiente de correlación de 0.206.

		process. <i>Accounting</i> , 6(7), 1323-1328.	1323-	promover el desempeño de los empleados por medio de sus competencias" (p.1325).	<i>al.</i> , 2020). En cambio, desde la perspectiva de rentabilidad, la retribución son los pagos por el servicio otorgado del colaborador logrando obtener una ventaja competitiva y mejorar los resultados organizacionales (rentabilidad) (Pattnaik <i>et al.</i> , 2018).	organizacionales. La práctica forma parte de una estrategia organizacional y permite una ventaja competitiva, ya que no solo retiene también atrae talentos requeridos por la organización.	
	Pattnaik <i>et al.</i> (2018)	Human resource practices as predictors of organizational performance: A structural equation modeling approach. <i>Global Business Review</i> , 21(4), 1087-1112.		"Son pagos realizados a los empleados a cambio de sus servicios a la organización como resultado de sus relaciones laborales obteniendo una ventaja competitiva mediante la creación de mano de obra más productiva y calificada, basándose en los resultados organizacionales" (p.6).			Los resultados de la investigación revelaron que la práctica retribución afecta en el desempeño empresarial con un coeficiente de correlación de 0.400.
	Huynh <i>et al.</i> (2020)	Comparative significance of human resource management practices on banking financial performance with analytic hierarchy process. <i>Accounting</i> , 6(7), 1323-1328.		"Es una herramienta que se aplica para promover el desempeño organizacional, es necesaria para todo tipo de empresa, ya que se emplea garantizando los resultados deseados de la fuerza de trabajo y tiene como objetivo, impulsar el desempeño de los empleados basándose en los comportamientos y competencias de los trabajadores" (p.1325).	Todo tipo de empresa requiere realizar una evaluación del desempeño, esta es una herramienta que evalúa el desempeño del colaborador para garantizar los resultados deseados de la fuerza laboral y el desempeño organizacional, desde una perspectiva de comportamiento y competencias (Huynh <i>et al.</i> , 2020). Desde el mismo enfoque, esta práctica permite alcanzar los objetivos corporativos y evalúa el desempeño de todos los niveles (Otoo, 2018). Sin embargo, desde una perspectiva basándose en la rentabilidad, la retribución es un proceso que mide la contribución de los empleados hacia la organización, además administra y alinea los recursos organizacional (Pattnaik <i>et al.</i> , 2018).	La práctica de evaluación del desempeño puede ayudar a los principales directores a explicar y comunicar a los trabajadores, las metas y esperanzas organizacionales; también les permite comprender la capacidad de sus trabajadores por medio de la evaluación. Además, la práctica podría ser empleado para fines de gestión que se relacionan con las condiciones laborales del trabajador; esta práctica determina un lazo entre el éxito y el posicionamiento competitivo de una organización, la evaluación del desempeño asegura que los objetivos se alcancen de manera eficaz y eficiente.	Los resultados de la investigación mostraron que existe un impacto positivo de la evaluación del desempeño en el desempeño organizacional con un coeficiente de correlación de 0.233.
Ob. 1c Evaluación del desempeño	Otoo (2018)	Human resource management (HRM) practices and organizational performance: The mediating role of employee competencies. <i>Employee Relations</i> , 41(5), 949-970.		"Es la evaluación del desempeño individual o de otro nivel para medir y mejorar el desempeño de los mismos y de la organización, además de alcanzar los objetivos corporativos" (p.952).			Los resultados de la investigación mostraron que existe un impacto positivo de evaluación del desempeño en el desempeño organizacional con un coeficiente de correlación de 0.237.
	Pattnaik <i>et al.</i> (2018)	Human resource practices as predictors of organizational performance: A structural equation modeling approach. <i>Global Business Review</i> , 21(4), 1087-1112.		"Es un proceso de constante evaluación y medición de la contribución de los empleados hacia la organización, donde se debe plantear un mecanismo de retroalimentación para que sea de conocimiento su progreso; esta práctica administra y alinea los recursos para lograr los indicadores organizacionales" (p.5).			Los resultados de la investigación mostraron que existe un impacto positivo de la evaluación del desempeño en el desempeño organizacional con un coeficiente de correlación de 0.220.
Ob. 1d Reclutamiento y selección	Jashari <i>et al.</i> (2020)	The impact of human resource management practices on organizational performance case study: Manufacturing enterprises in kosovo. <i>Business: Theory and Practice</i> , 21(1), 222-229.		"Significa encontrar a un solicitante de empleo altamente calificado, que pueda cumplir con las responsabilidades laborales, el reclutamiento es un proceso que busca a candidatos que cubran vacantes y la selección es un conjunto de pasos para elegir a la persona idónea que se adecue a lo que busca la empresa" (pp.222-223).	Desde una perspectiva de comportamiento y competencias del colaborador, la práctica de reclutamiento y selección es un proceso para buscar e identificar al solicitando calificado con competencias necesarias para que cumpla con lo que requiere la organización (Jashari <i>et al.</i> , 2020); en la misma orientación, el proceso de reclutamiento y selección se define como un proceso orientado al comportamiento y las competencias del talento que pueda incorporarse en la empresa (Singh <i>et al.</i> , 2017). Desde un horizonte centrado en el compromiso, es	Un mejor proceso de reclutamiento y selección asegura un crecimiento en el desempeño de la empresa; en dicho proceso siempre se busca la integridad y equidad de ocupar cargos de acuerdo a las competencias de la persona postulante, y los beneficios que conlleva su contratación hacia la organización, ya que un trabajador proporciona capacidades y experiencias. Esta práctica es de vital importancia porque la estrategia de la organización depende de contar con un equipo de personas idóneas y necesarias, es por ello que se considera como un proceso	La investigación en base a los resultados evidencia que la práctica de reclutamiento y selección tiene un efecto en el desempeño organizacional con un coeficiente de correlación de 0.905.
	Singh <i>et al.</i> (2017)	Institutions, complementarity, human resource management and performance in a south-east asian petrostate: The case of brunei. <i>International Journal of</i>		"Es un proceso de reclutamiento y selección orientado al comportamiento y las competencias que posee el talento; es ampliar una gama de criterios de reclutamiento y selección enfocándose en las habilidades y la voluntad			El estudio concluyó que el reclutamiento y la selección influyen significativamente en el desempeño organizacional con un coeficiente de correlación de 0.580.

		<i>Human Resource Management</i> , 28(18), 2538-2569.	(comportamiento) de una persona para trabajar por un salario en particular" (p.6).	un proceso que atrae personas calificadas para cubrir vacantes, estas personas deben comprometerse con los resultados y el desempeño organizacional (Al-Tarawneh, 2020); asimismo, se define como la integración de la práctica de reclutamiento y selección para conseguir talentos que permitan alcanzar los objetivos a largo plazo (Altındağ <i>et al.</i> , 2020).	estratégico que fomenta el crecimiento y competitividad.	
	Al-Tarawneh (2020)	Business ethics in human resources management practices and its impact on the organizational performance. <i>Business: Theory and Practice</i> , 21(1), 402-411.	"Es un proceso que atrae personas calificadas para cubrir vacantes disponibles en una organización y si es que el proceso de contratación se lleva a cabo correctamente, los resultados se ven reflejados positivamente en el desempeño organizacional" (p.405).			Los resultados de la investigación revelaron que la práctica de reclutamiento y selección afecta en el desempeño empresarial con un coeficiente de correlación de 0.508.
	Altındağ <i>et al.</i> (2020)	The impact of new generation management approaches on the firm performance: The moderating role of strategic human resource management applications. <i>SAGE Open</i> , 10(3), 1-20.	"Son la integración estratégica de ambas prácticas para cumplir con los objetivos a largo plazo de una empresa y las demandas de personas talentosas; se debe seleccionar estratégicamente para que las metas de los candidatos sean compatibles con la organización" (p.2).			El estudio en base a los resultados evidencia que la práctica de reclutamiento y selección tiene un efecto en el desempeño organizacional con un coeficiente de correlación de 0.380.
Ob. 1e Planificación del talento humano	Alzyadat <i>et al.</i> (2015)	The impact of human resource management on organizational performance in the greater amman municipality, Jordan. <i>International Journal of Applied Business and Economic Research</i> , 13(2), 869-889.	"Es un proceso que especifica los requisitos del talento en una organización, determina la necesidad del talento y prioriza la optimización de su política del empleo; su preocupación es coincidir los recursos con los requisitos comerciales en términos de desarrollo organizacional" (p.870).	La planificación del talento humano es un proceso para detallar los requisitos del talento humano en una organización, es decir, que determina la necesidad de una persona en una organización con fines comerciales (Alzyadat <i>et al.</i> , 2015). Mientras que, desde una posición de comportamiento y competencias, la planificación del talento es donde se determina las habilidades que se requiere de una persona para incorporarse en la organización, quiere decir que es un proceso que se centra en las competencias de una persona (Otoo, 2018).	El proceso de determinar el número requerido de empleados y los niveles requeridos de talentos, es el principal objetivo de la planificación del talento humano; por lo tanto, la planificación permite a una organización pasar de una posición de tener personas inadecuadas a una posición optimizada, y facilita la planificación futura del talento en la organización. Esto ayuda a que los empleados ideales se desarrollen en la organización; son importantes para el desarrollo y éxito de la organización en su conjunto.	El estudio en base a los resultados evidencia que la planificación del talento humano tiene un efecto en el desempeño organizacional con un coeficiente de correlación de 0.452.
	Otoo (2018)	Human resource management (HRM) practices and organizational performance: The mediating role of employee competencies. <i>Employee Relations</i> , 41(5), 949-970.	"Es un proceso donde se determina que habilidades, intereses y valores se requiere de una persona para incorporarla en la organización" (p.952)			La investigación en base a los resultados evidencia que la planificación del talento humano tiene un efecto en el desempeño organizacional con un coeficiente de correlación de 0.205.



## Declaratoria de Originalidad del Autor / Autores

Nosotros, CAHUANA CALDERON BERTHA MONICA Y RAMIREZ MENDOZA LINDA JHOMARA estudiantes de la FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES y Escuela Profesional de ADMINISTRACIÓN de la UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO, declaramos bajo juramento que todos los datos e información que acompañan al Trabajo de Investigación / Tesis titulado: "GESTIÓN ESTRATÉGICA DEL TALENTO HUMANO EN EL HORIZONTE DEL DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL. REVISIÓN SISTEMÁTICA DE LA LITERATURA Y METAANÁLISIS", es de nuestra autoría, por lo tanto, declaramos que el Tesis:

1. No ha sido plagiado ni total, ni parcialmente.
2. He (Hemos) mencionado todas las fuentes empleadas, identificando correctamente toda cita textual o de paráfrasis proveniente de otras fuentes.
3. No ha sido publicado ni presentado anteriormente para la obtención de otro grado académico o título profesional.
4. Los datos presentados en los resultados no han sido falseados, ni duplicados, ni copiados.

En tal sentido asumo (asumimos) la responsabilidad que corresponda ante cualquier falsedad, ocultamiento u omisión tanto de los documentos como de información aportada, por lo cual me someto a lo dispuesto en las normas académicas vigentes de la Universidad César Vallejo.

Apellidos y Nombres del Autor	Firma
CAHUANA CALDERÓN BERTHA MÓNICA DNI: 71535652 ORCID : 0000-0002-0161-7091	
RAMIREZ MENDOZA LINDA JHOMARA DNI: 72534152 ORCID 0000-0002-8292-042X	