

---

## ARTÍCULOS ORIGINALES

# La gestión del talento humano como herramienta para la gestión de las organizaciones

pp. 59-69

**MARÍA CAMILA HERNÁNDEZ QUIROGA\***  
**LUISA FERNANDA LÓPEZ GÓMEZ\*\***

---

\* Ingeniera Administrativa. Institución Universitaria Pascual Bravo, Medellín, Colombia. E-mail: [maria.hernandez755@pascualbravo.edu.co](mailto:maria.hernandez755@pascualbravo.edu.co). ORCID: 0009-0001-8337-5443. Google Scholar: <https://scholar.google.es/citations?user=idydizMAAAJ&hl=es>.

\*\* Magíster en Medio Ambiente y Desarrollo. Institución Universitaria Pascual Bravo, Medellín, Colombia. E-mail: [luisa.lopez@pascualbravo.edu.co](mailto:luisa.lopez@pascualbravo.edu.co). ORCID: 0000-0002-5324-0177. Google Scholar: <https://scholar.google.com/citations?user=RQ45rcMAAAJ&hl=es>.

**COMO CITAR ESTE ARTÍCULO****How to cite this article:**

Hernández, M.C. y López, L.F. (2024). La gestión del talento humano como herramienta para la gestión de las organizaciones. *Revista Perspectiva Empresarial*, 11(1), 59-69.

Recibido: 13 de diciembre de 2023

Aceptado: 30 de abril de 2024

**RESUMEN** **Objetivo.** Determinar la importancia de la gestión del talento humano como herramienta para la gestión de las organizaciones. **Metodología.** Se realizó un metaanálisis en la base de datos Scopus, con el propósito de identificar la relación existente entre satisfacción laboral y gestión de los recursos humanos y gestión organizacional y gestión de los recursos humanos puesto que estos criterios se han vinculado con la gestión organizacional y del talento humano en investigaciones previas. **Resultados.** La gestión del talento humano es la base para la óptima gestión de procesos administrativos debido a que cuando se impulsan estrategias enfocadas en fortalecer las relaciones con los colaboradores, el clima organizacional y el desarrollo de habilidades se influye de manera positiva en el desempeño laboral y la productividad. **Conclusión.** El éxito de una empresa depende en gran medida del nivel de satisfacción de sus empleados con respecto al entorno organizacional.

**PALABRAS CLAVE** gestión del personal, gestión, satisfacción en el trabajo, productividad.

## Talent management as a tool for organizational management

**ABSTRACT** **Objective.** To assess the significance of human talent management as a tool for organizational management. **Methodology.** A meta-analysis was conducted using the Scopus database to identify the relationship between job satisfaction and human resource management, as well as between organizational management and human resource management, given that these factors have been associated with organizational and talent management in previous research. **Results.** Effective talent management serves as the foundation for optimizing administrative processes. Job performance and productivity are positively influenced by implementing strategies that strengthen employee relations, foster a positive organizational climate, and promote skills development. **Conclusion.** A company's success largely depends on the level of employee satisfaction with the organizational environment.

**KEY WORDS** Personnel Management, Management, Job Satisfaction, Productivity.

**RESUMO**

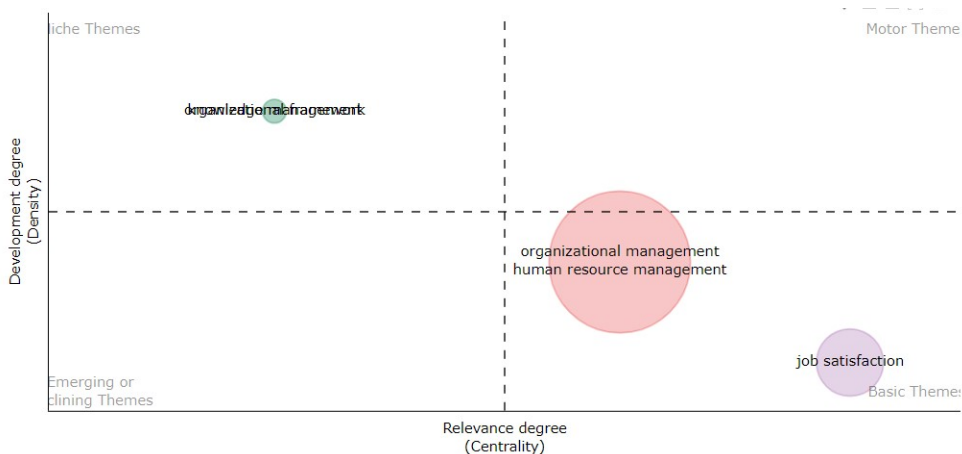
## Introducción

Recientemente se ha reconocido el papel estratégico que juegan los colaboradores en la creación de valor de las organizaciones debido a que los rápidos cambios en los mercados, productos, tecnología y competidores han obligado a transformar la realidad empresarial, lo que pone de relieve la importancia de la gestión del talento humano como un pilar estratégico para la adaptación al entorno y al desarrollo de ventaja competitiva; lo anterior, teniendo en cuenta que el talento humano es la pieza clave que captura y crea valor a través de la movilidad de conocimientos y habilidades (Boon et al., 2018; Barrios-Hernández, Olivero-Vega y Figueroa-Saumet, 2020).

Al respecto, la gestión del talento humano permite crear una estructura organizacional favorable para anticipar y gerenciar colectivamente el cambio; de modo que se direccionen

estratégicamente las actividades de la organización de manera consecuente con su filosofía (Ramírez et al., 2019). Esto sienta las bases para propiciar una comunicación constante entre todos los actores que forman parte de la organización, así como establecer un clima laboral que permita expresar respetuosamente sus opiniones, de manera que se contribuya al éxito organizacional y a su satisfacción y bienestar en la organización (Jiménez et al., 2023).

Así pues, al investigar sobre la evolución de la influencia del talento humano en los modelos de gestión implementados en las organizaciones a través de los criterios de búsqueda en inglés (“organizational management” y “model\*”), se determinó que la mayor cantidad de publicaciones corresponde al término clave “satisfacción laboral”; mientras que los términos “gestión organizacional” y “gestión de los recursos humanos” evidenciaron una tendencia de publicaciones creciente que los ha convertido de un tema básico a uno que ahora se le reconoce como tema motor (figura 1).



**Figura 1.** Mapa temático. Fuente: elaboración propia por parte de las autoras.

Con base en lo anterior, el objetivo de este artículo es determinar la importancia de la gestión del talento humano como herramienta para la gestión de las organizaciones; para ello se realizó un metaanálisis con el propósito de identificar la relación existente entre los conceptos satisfacción laboral y gestión de los recursos humanos, además de estudiar la relación existente entre gestión

organizacional y gestión de los recursos humanos, a partir de información relevante suministrada en publicaciones científicas respecto al objeto de estudio (Velásquez, 2015).

Así las cosas, el presente documento se divide en tres apartados: el primero delimita la metodología utilizada para la búsqueda, selección y revisión de

la literatura; el segundo plantea la discusión y los resultados obtenidos a partir del metaanálisis para dar respuesta a los objetivos de esta investigación y el tercero comprende las conclusiones, limitaciones y sugerencias de trabajos futuros que se puedan presentar con posterioridad.

## Metodología

Este estudio realizó un metaanálisis sustentado a través de la declaración PRISMA 2020, que

es una guía actualizada que busca realizar un análisis riguroso de la literatura con el propósito de proporcionar una síntesis del estado de conocimiento del área de estudio a partir de la cual se puedan identificar futuras prioridades de investigación (Alzate et al., 2022; Moher et al., 2010; Page et al., 2022).

Para documentar la búsqueda y revisión de los artículos relevantes en el metaanálisis se utilizó una tabla de verificación (tabla 1) en la que se depositó la información descargada de la base de datos Scopus por cada una de las ecuaciones de búsqueda utilizadas.

**Tabla 1.** Tabla de verificación PRISMA 2020

| Criterio              | Información proporcionada                                                                                                      |
|-----------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Título</b>         | Identifica el documento analizado.                                                                                             |
| <b>Resumen</b>        | Proporciona un resumen estructurado que incluye antecedentes, objetivos, metodología, resultados, limitaciones y conclusiones. |
| <b>Palabras clave</b> | Identifica los temas más relevantes del estudio.                                                                               |
| <b>Objetivos</b>      | Proporciona una declaración explícita de los principales objetivos que aborda la investigación.                                |
| <b>Metodología</b>    | Especifica los métodos y técnicas que se aplican sistemáticamente durante el proceso de investigación.                         |
| <b>Resultados</b>     | Presenta los resultados principales del estudio.                                                                               |
| <b>Limitaciones</b>   | Detalla las limitaciones del estudio y si hay lugar a sesgos de información.                                                   |
| <b>Conclusiones</b>   | Proporciona una interpretación general de los resultados y las implicaciones importantes.                                      |

Fuente: elaboración propia por parte de las autoras.

Ahora bien, se realizó una búsqueda estructurada-avanzada en dicha base de datos a través de una ecuación base que relacionó los términos objetivo en inglés: «("job satisfaction" OR "employee satisfaction") AND ("human resources management")»; de la cual "satisfacción laboral" corresponde al impulso intrínseco por el trabajo, lo que hace que las personas estén dispuestas a tomar la iniciativa para aprender y explorar sin tener miedo a los obstáculos y tener un sentido de pertenencia y autorrealización en la organización (Zhou and Nanakida, 2023); mientras "empleado satisfecho" se refiere al estado emocional positivo derivado de la evaluación y las experiencias laborales y que está influenciado por factores tales como el liderazgo,

el compromiso laboral, el trabajo realizado, las relaciones con los compañeros de trabajo y el salario (Tavárez de Henríquez and Domínguez, 2023). De ahí que ambos son términos vinculantes con el bienestar que siente un colaborador producto de diferentes factores que intervienen en su entorno laboral, lo cual contribuye a la búsqueda de publicaciones relacionadas.

Por su parte, la "gestión de recursos humanos" se refiere a gestionar las personas dentro de las organizaciones para propiciar con su labor resultados organizacionales e individuales evidentes en la efectividad organizacional (que refleja indicadores de desempeño financiero

y medidas de productividad), la creación de bienestar para sus empleados (reflejado en empleados satisfechos y saludables) y bienestar social (por ejemplo, el impacto de una organización en la sociedad) (Boon et al., 2018; Boselie and van der Wiele, 2002).

Los resultados de la búsqueda se filtraron por los siguientes criterios de inclusión, a saber: (i) cualquier artículo que incluya en el título, el resumen o en las palabras clave los términos buscados; (ii) documentos de acceso abierto; (iii) artículos como tipo de documento y (iv) área de conocimiento de negocios; la anterior filtración arrojó 163 resultados. Posteriormente se realizó un proceso de selección en el cual se revisaron los títulos, resúmenes y palabras clave para verificar la pertinencia de las investigaciones respecto al objeto de esta. Con ello, los criterios de exclusión fueron la no evidencia del impacto de la gestión del talento humano en la satisfacción laboral (n=44) y aquellos que estaban correlacionados con otras variables de estudio (n=49) como la gestión de la calidad, gestión ambiental y las tecnologías de la información y comunicación puesto que son temas que no están directamente relacionados; hecho que llevó a consolidar una muestra final compuesta por 70 artículos que fueron revisados a profundidad a través de una matriz en la que se vació toda la información obtenida.

Además de lo anterior, se realizó otra búsqueda similar con los siguientes criterios en inglés: «("organizational manage\*") AND ("human resources manage\*")»; de la cual "gestión organizacional" corresponde al proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el uso óptimo y racional de los diferentes recursos en pro de la consecución de los objetivos de las personas y organizaciones (Rodríguez, 2017). Para ello se emplearon criterios de inclusión, igualmente similares a los de la búsqueda previa, por lo que se obtuvieron 30 resultados que fueron analizados y de los cuales se excluyeron 22 que estaban correlacionados con variables diferentes (como son tecnologías de la información y la comunicación, gestión ambiental, educación y gestión de la información); de modo que se consolidó una muestra final compuesta por 8 artículos que se incluyeron en la revisión detallada.

## Resultados y discusión

### *Gestión de recursos humanos y satisfacción laboral*

Las publicaciones relacionadas con la gestión de los recursos humanos —GRH— y la satisfacción laboral iniciaron desde 2007, ya que las presiones asociadas con la velocidad y digitalización de las actividades en esa fecha aumentaron la necesidad de que las organizaciones impulsaran la satisfacción y el compromiso de los empleados por medio de mecanismos tales como las oportunidades, recompensas, remuneración y fomento a las relaciones horizontales y verticales para su participación en las decisiones (Keng, Nor and Ching, 2018; Moro, Ramos and Rita, 2021; Sevilmış, Kozak and Özdemir, 2023; Silic et al., 2020). Por ello las organizaciones no solo se deben centrar en los objetivos estratégicos, sino también en mantener un enfoque en los empleados dado que las interpretaciones subjetivas de estos frente a las prácticas de recursos humanos demostraron influencia en los resultados organizacionales (Hausknecht, Rodda and Howard, 2009; Tandung, 2016); de ahí que se popularizó el uso del marketing interno como una herramienta para transmitir el valor de la marca y el mensaje a los clientes, esto quiere decir que al satisfacer a los clientes internos se genera una cadena de acciones que aumentan la calidad del servicio y la satisfacción de los clientes externos (Dorta-Afonso, Romero-Domínguez and Benítez-Núñez, 2023; Luu et al., 2022).

Aunque el fenómeno de la satisfacción laboral generó altos costos para las organizaciones su influencia significativa en la productividad, la calidad y la fidelización de los clientes (Pérez-Campdesuñer et al., 2018) fue adoptada por la GRH como herramienta, ya que tiene la capacidad de influir en el comportamiento y desempeño organizacional de los empleados; asegurando así, el logro de los objetivos corporativos (Jawaad et al., 2019). Las prácticas de recursos humanos impactaron no solo en la satisfacción laboral, sino también en el compromiso organizacional y en el aumento de las tasas de retención. Además, se impuso un reto para las organizaciones en relación con la cultura organizacional y la capacidad de aprendizaje organizacional (Aydin and Ceylan,

2008) que da como resultado una nueva generación de empleados satisfechos con su trabajo, evidente en un aumento de su lealtad (Maneesatitya and Fongsuwan, 2014). Sin embargo, como este es un fenómeno complejo en el que influyen numerosos factores contextuales y de contenido del puesto de trabajo (Lepojevic, Dordjevic and Ivanovic-Djukic, 2018), el sistema de motivación debió diseñarse para satisfacer ciertos tipos de comportamiento, atraer nuevos empleados y retener a los existentes; garantizando que los empleados asuman riesgos, piensen de forma creativa, se identifiquen con la organización y muestren interés en su desarrollo continuo y el éxito empresarial (Janovac et al., 2021; Zar, Bhaumik and Janarthanan, 2023).

En el marco de dichos estudios, las prácticas que han demostrado ser más efectivas para mejorar el bienestar de los empleados en línea con esos propósitos se clasifican en dos categorías: (i) los “factores motivadores materiales” relacionados con recompensas materiales, bonos, salarios, seguros de vida, becas para la educación de los empleados y sus hijos, tipos de contratación y políticas de no discriminación y en contra del acoso en el trabajo, lineamientos sobre la maternidad que no afecten negativamente a la carrera profesional, faciliten el ajuste persona-organización y oportunidades de capacitación y desarrollo en general (Celma, Martinez-Garcia and Raya, 2018; Chew and Chan, 2008; Janovac et al., 2021; Peluso, Innocenti and Pilati, 2017); (ii) los “factores motivadores no materiales” relacionados con el trabajo, las condiciones ambientales, las formas de transmitir la información y comunicarse, las relaciones con los superiores y los compañeros, así como los procesos de retroalimentación que les permita participar en la toma de decisiones y el establecimiento de metas y objetivos (Celma, Martinez-Garcia and Raya, 2018; Janovac et al., 2021; Marzuki, Permadi and Sunaryo, 2012).

De igual manera los gerentes también se deben enfocar en crear un ambiente de trabajo abierto y dinámico (Paais and Pattiruhu, 2020) en el cual haya oportunidades de aprendizaje que empoderen y estimulen la creatividad, faciliten la delegación de los roles de autoridad y propicien la creación de roles de trabajo más desafiantes a través del rediseño del trabajo (El-Kot, Burke and Fiksenbaum, 2019; Luu et al., 2022; Tomizh et al., 2022).

Ante el aumento de los problemas y desafíos asociados con el esfuerzo por configurar relaciones adecuadas entre el trabajo y la vida no laboral y la salud-familia (Zwiech, 2021), las investigaciones establecen que la adopción de prácticas que faciliten la combinación de diferentes roles sociales aumenta el bienestar (Bui, Liu and Footner, 2016), pero si esto no se gestiona influye negativamente en el estrés, la motivación y el desempeño (Ferrer y Garrido, 2014). Asimismo, hoy en día, el lugar de trabajo ha de crear oportunidades para empleados de cuatro generaciones diferentes (Sánchez, Flegl and Depoo, 2021):

(i) *Baby boomers*: nacidos entre 1946 y 1964 y cuyo carácter empresarial se define como “leal adicto al trabajo” debido a que lo que más desean en su vida empresarial es mejorar constantemente su carrera, mejorarse a sí mismos, trabajar en equipo, obtener títulos, estatus y dinero (Berkup, 2014).

(ii) *Generación X*: nacidos entre 1965 y 1979 en un mundo en el que la tecnología apenas había comenzado a desarrollarse, por lo que usan el correo electrónico y el teléfono móvil en su trabajo y vida social; estas personas, por su temperamento, quieren un ambiente de trabajo agradable y libre; por tanto, prefieren trabajar para agencias cómodas o montar su propio negocio (Sánchez, Flegl and Depoo, 2021).

(iii) *Generación Y o millennial*: nacidos entre 1980 y 1994, son la primera generación tecnológica y global del mundo; de ahí que suelen utilizar la tecnología para llevar a cabo las tareas que les encargan y para resolver problemas de forma rápida. Ellos, son personas que se inclinan por el trabajo en equipo dentro de las organizaciones como medio para lograr sus objetivos personales (Sánchez, Flegl and Depoo, 2021).

(iv) *Generación Z*: corresponde a los nacidos a partir de 1995, a quienes se les conoce como “generación digital” o “nativos digitales”; a esta generación la representa rasgos tales como la creatividad, confianza, libertad, individualismo, adicción a la tecnología y velocidad (Berkup, 2014).

Por lo anterior, es importante entender las necesidades específicas de cada generación para satisfacer a los empleados (pues pertenecen a diferentes acepciones de la vida y el contexto)

y así aumentar el empoderamiento personal y mejorar los resultados laborales y de bienestar (El-Kot, Burke and Fiksenbaum, 2019; Tarigan et al., 2022). Si una organización quiere tener empleados exitosos y efectivos debe tener una visión emocional, económica y social (Almeida et al., 2019; Jordan et al., 2017) que se ha estado atendiendo por medio de herramientas como el *coaching* para su diagnóstico, la identificación de las intervenciones posibles y el establecimiento de programas a la medida (Hajizadeh, Makvandi and Amirnejad, 2022).

Aquí, vale la pena destacar que en los últimos años se han incrementado las iniciativas ambientales combinadas con la gestión de recursos humanos debido a que esto no solo puede motivar al personal en torno a crear comportamientos ecológicos para contribuir a un entorno más seguro y saludable sino que también puede proporcionar beneficios más amplios para las organizaciones ligados al reconocimiento social, la reputación, eficacia económica, responsabilidad social y la misma protección del medio ambiente (Benn, Teo and Martin, 2015; Jaskeviciute et al., 2021; Parida et al., 2021; Shafaei and Nejati, 2023).

### ***Gestión organizacional y gestión de recursos humanos***

De acuerdo con Sarvari et al. (2021) los factores críticos de éxito para la gestión de pequeñas y medianas empresas son la tecnología, la GRH, las capacidades dinámicas y la gestión organizacional. Por tanto, la relación entre gestión organizacional y la GRH radica en que la creación conjunta de valor mejora efectivamente el rendimiento empresarial. En este sentido proporcionar diversas formas de toma de decisiones apoya los procesos de transformación, los cuales impulsados de manera coordinada crean valor para los actores clave (accionistas, usuarios y empleados) (Chao et al., 2019).

Así las cosas, las unidades encargadas de los “sistemas de gestión de recursos humanos” deben adelantar acciones y estrategias orientadas al registro y control de las necesidades, expectativas y la satisfacción de sus colaboradores, lo cual contribuirá a la mejora de la calidad de los servicios que la empresa crea interna y externamente; hecho que facilita que se siga de cerca la gestión organizacional (Bonilla, 2010). En otras palabras,

el área encargada de la GRH en una organización debe gestionar dinámicamente el crecimiento de la misma a través de la planificación, supervisión y control del desempeño de sus colaboradores; razón por la cual, los gerentes han de planificar estrategias organizacionales centradas en los ambientes de trabajo que respondan a las necesidades de motivación laboral (Rakangthong et al., 2023) puesto que el liderazgo es clave para mantener y mejorar la capacidad laboral de los empleados y afrontar los desafíos de los cambios en los patrones de trabajo (Susita et al., 2023), lo que contribuye a proporcionar un mecanismo perfecto para optimizar los procesos internos y con ello apoyar y fortalecer los esfuerzos de los empleados hacia el logro de los objetivos organizacionales (Li et al., 2021).

En consecuencia, la satisfacción de los empleados con su entorno laboral es trascendental para impulsar el desempeño y mejorar la prestación de servicios dado que las características ambientales, las prácticas de gestión organizacional y los mecanismos de coordinación de equipos se correlacionan con la satisfacción de los profesionales en su lugar de trabajo (Cantarelli, Vainieri and Seghieri, 2023).

## **Conclusiones**

Los resultados de este análisis permiten identificar una correlación significativa entre la GRH y la satisfacción laboral dado que las prácticas de gestión humana han demostrado tener un impacto en la satisfacción y el compromiso de los colaboradores, aumentando las tasas de retención de las compañías. En este sentido el éxito de una empresa depende en gran medida del nivel de agrado de sus empleados con respecto a su entorno organizacional, ya que esto influye en el desempeño laboral y en el servicio que se ofrece a los clientes; razón por la cual, se debe impulsar la proactividad y la innovación en las actividades diarias para así facilitar el logro de los objetivos acordados en contextos y cohesión de actores diversos.

Como trabajo futuro se deben estudiar las características, necesidades y preferencias de las diferentes generaciones que se encuentran

actualmente laborando en un entorno empresarial (*Baby boomers, Generation X, Millennials y Generation Z*) y la importancia de estas en la satisfacción laboral, ya que a lo largo de todo el metaanálisis los textos estudiados se limitan a abordarla de forma general para todos los empleados y no se enfocan en la percepción de las distintas generaciones frente a esta temática; hecho que cobra valor para las organizaciones dado que estas generaciones son muy distintas entre sí, se desarrollaron en un entorno social diferente, lo que incide en la forma en la que cada una de ellas afronta el trabajo se comporta y realiza en el ámbito profesional.

Dado que el objetivo de la gestión organizacional es conseguir que una organización funcione de manera eficiente es necesario planificar, organizar, dirigir y controlar óptimamente los recursos materiales y humanos si se impulsan estrategias enfocadas en fortalecer las relaciones con los colaboradores, el clima organizacional y el desarrollo de habilidades y capacidades; lo anterior, influirá de forma positiva en su desempeño laboral y en la productividad; de ahí que el servicio que se ofrezca a los clientes estará dado por talentos altamente calificados, comprometidos y satisfechos con la organización a la que pertenecen y el rol que en ella desempeñan.

A pesar de la recopilación de información y los aportes brindados en este trabajo, la principal limitación que se presentó al momento de realizar la revisión fue la poca cantidad de estudios referentes al objeto de estudio; por tal motivo, se identifica esta área como una oportunidad para la realización de investigaciones en los que se promueva la gestión del talento humano como principal factor para mejorar la gestión organizacional.

## Referencias

- Almeida, S. et al. (2019). Retaining health carers: the role of personal and organisation job resources. *Journal of Organizational Effectiveness*, 6(2), 98-113.
- Alzate, I. et al. (2022). Meta-analysis of organizational and supply chain dynamic capabilities: A theoretical-conceptual relationship. *Problems and Perspectives in Management*, 20(3), 335-349.
- Aydin, B. and Ceylan, A. (2008). The employee satisfaction in metalworking manufacturing: How do organizational culture and organizational learning capacity jointly affect it? *Journal of Industrial Engineering and Management*, 1(2), 143-168.
- Benn, S., Teo, S.T. and Martin, A. (2015). Employee participation and engagement in working for the environment. *Personnel Review*, 44(4), 492-510.
- Berkup, S.B. (2014). Working with generations X and Y in generation Z period: Management of different generations in business life. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 5(19), 218-229.
- Bonilla, J. (2010). La calidad de los sistemas de gestión de recursos humanos en función de la tenencia o no de la certificación ISO 9001:2000. Algunas evidencias/indicadores asociadas. *Estudios Gerenciales*, 26(115), 39-64.
- Boon, C. et al. (2018). Integrating strategic human capital and strategic human resource management. *International Journal of Human Resource Management*, 29(1), 34-67.
- Boselie, P. and van der Wiele, T. (2002). Employee perceptions of HRM and TQM, and the effects on satisfaction and intention to leave. *Managing Service Quality: An International Journal*, 12(3), 165-172.
- Bui, H.T.M., Liu, G. and Footner, S. (2016). Perceptions of HR practices on job motivation and work-life balance: Mixed drives and outcomes in a labor-intensive sector. *International Journal of Manpower*, 37(6), 1004-1023.
- Cantarelli, P., Vainieri, M. and Seghieri, C. (2023). The management of healthcare employees' job satisfaction: Optimization analyses from a series of large-scale surveys. *BMC Health Services Research*, 23(1).
- Celma, D., Martinez-Garcia, E. and Raya, J.M. (2018). Socially responsible HR practices and their effects on employees' wellbeing: Empirical evidence from Catalonia, Spain. *European Research on Management and Business Economics*, 24(2), 82-89.
- Chao, Z. et al. (2019). Can Manufacturing Service Value Co-Creation Improve Business Performance in the Internet Era? *IEEE Access*, 7, 120360-120374.

- Chew, J. and Chan, C.C.A. (2008). Human resource practices, organizational commitment and intention to stay. *International Journal of Manpower*, 29(6), 503-522.
- del Barrios-Hernández, K.C., Olivero-Vega, E. y Figueroa-Saumet, B. (2020). Condiciones de la gestión del talento humano que favorecen el desarrollo de capacidades dinámicas. *Información Tecnológica*, 31(2), 55-62.
- Dorta-Afonso, D., Romero-Domínguez, L. and Benítez-Núñez, C. (2023). It's worth it! High performance work systems for employee job satisfaction: The mediational role of burnout. *International Journal of Hospitality Management*, 108, 103364.
- El-Kot, G., Burke, R.J. and Fiksenbaum, L.M. (2019). Egyptian women supervisory empowerment behaviors on well-being outcomes. *Gender in Management*, 34(5), 350-365.
- Ferrer, J.M.B. y Garrido, J.A.M. (2014). Impacto de la conciliación laboral y familiar en el desempeño organizativo. *Intangible Capital*, 10(3), 448-466.
- Hajizadeh, H., Makvandi, F. and Amirnejad, G. (2022). The effective coaching factors in operational managers of Persian gulf petrochemical company in motivation of human resources. *International Journal of Engineering Business Management*, 14.
- Hausknecht, J.P., Rodda, J. and Howard, M.J. (2009). Targeted employee retention: Performance-based and job-related differences in reported reasons for staying. *Human Resource Management*, 48(2), 269-288.
- Janovac, T. et al. (2021). The influence of employee motivation factors on job satisfaction in mining companies. *Polish Journal of Management Studies*, 23(1), 224-238.
- Jaskeviciute, V. et al. (2021). The relationship between employee well-being and organizational trust in the context of sustainable human resource management. *Problems and Perspectives in Management*, 19(2), 118-131.
- Jawaad, M. et al. (2019). Human resource practices and organizational commitment: The mediating role of job satisfaction in emerging economy. *Cogent Business and Management*, 6(1), 1-22.
- Jiménez, L.M.O. et al. (2023). Perspectivas de la gestión del talento humano en el sector público de Perú. *Revista de Ciencias Sociales*, 29(1), 277-288.
- Jordan, G. et al. (2017). Psychological empowerment, job satisfaction and organizational commitment among lecturers in higher education: Comparison of six CEE countries. *Organizacija*, 50(1), 17-32.
- Keng, T.C., Nor, N.N.A.M. and Ching, Y.K. (2018). Turnover intention and job satisfaction among quantity surveyors. *International Journal of Technology*, 9(8), 1551-1560.
- Lepojevic, V., Dordjevic, B. and Ivanovic-Djukic, M. (2018). Mediating effects of career stages on job-related characteristics-Job satisfaction relationship. *Engineering Economics*, 29(2), 215-225.
- Li, Y. et al. (2021). How Internal Marketing Drives Employees' Internal Relationship Quality of Service Organizations Between Mainland China and Taiwan: The Moderating Roles of Internal Relationship Investment and Leader-Member Exchange. *Frontiers in Psychology*, 12, 794492.
- Luu, T.M.N. et al. (2022). The Impact of Internal Marketing on Employee Satisfaction in the Vietnamese Telecommunication Industry. *Contemporary Economics*, 16(4), 424-442.
- Maneesatitya, M. and Fongsuwan, W. (2014). Structural equation model of variables affecting turnover intentions on Bangkok's information technology career professionals. *Research Journal of Business Management*, 8(4), 453-463.
- Marzuki, P.F., Permadi, H. and Sunaryo, I. (2012). Factors affecting job satisfaction of workers in Indonesian construction companies. *Journal of Civil Engineering and Management*, 18(3), 299-309.
- Moher, D. et al. (2010). Preferred reporting items for systematic reviews and meta-analyses: the PRISMA statement. *International Journal of Surgery*, 8(5), 336-341.
- Moro, S., Ramos, R.F. and Rita, P. (2021). What drives job satisfaction in IT companies? *International Journal of Productivity and Performance Management*, 70(2), 391-407.
- Paais, M. and Pattiruhu, J.R. (2020). Effect of Motivation, Leadership, and Organizational Culture on Satisfaction and Employee Performance. *Journal of*

- Asian Finance, Economics and Business*, 7(8), 577-588.
- Page, M.J. et al. (2022). The PRISMA 2020 statement: an updated guideline for reporting systematic reviews. *Revista Panamericana de Salud Pública*, 46, e112.
- Parida, S. et al. (2021). Green office buildings and sustainability: Does green human resource management elicit green behaviors? *Journal of Cleaner Production*, 329, 129764.
- Peluso, A.M., Innocenti, L. and Pilati, M. (2017). Pay is not everything: Differential effects of monetary and non-monetary rewards on employees' attitudes and behaviours. *Evidence-Based HRM*, 5(3), 311-327.
- Pérez-Campdesuñer, R. et al. (2018). Exploring neural networks in the analysis of variables that affect the employee turnover in the organization. *International Journal of Engineering Business Management*, 10.
- Rakangthong, N.K. et al. (2023). Exploring Managers' Skills Affecting Dynamic-Innovative Capabilities and Performance in New Normal Era. *HighTech and Innovation Journal*, 4(1), 37-54.
- Ramírez, R.I. et al. (2019). Gestión del talento humano: análisis desde el enfoque estratégico. *Información Tecnológica*, 30(6), 167-176.
- Rodríguez, M. (2017). *Gestión organizacional*. Pereira, Colombia: Fundación Universitaria del Área Andina.
- Sánchez, R., Flegl, M. and Depoo, L. (2021). Identification of employees' preferences for health and wellness programmes. *Periodica Polytechnica Social and Management Sciences*, 29(2), 180-195.
- Sarvari, H. et al. (2021). Critical success factors for managing construction small and medium-sized enterprises in developing countries of Middle East: Evidence from Iranian construction enterprises. *Journal of Building Engineering*, 43, 103152.
- Sevilmiş, A., Kozak, M. and Özdemir, I. (2023). Drivers of Employee Dis/Satisfaction: A Comparison of Tourism and Sports Industries. *Advances in Hospitality and Tourism Research*, 11(2), 210-234.
- Shafaei, A. and Nejati, M. (2023). Green human resource management and employee innovative behaviour: does inclusive leadership play a role? *Personnel Review*, 53(1), 266-287.
- Silic, M. et al. (2020). The effects of a gamified human resource management system on job satisfaction and engagement. *Human Resource Management Journal*, 30(2), 260-277.
- Susita, D. et al. (2023). The influence of new leadership styles on employee performance in an automotive industry of Indonesia. *Problems and Perspectives in Management*, 21(2), 592-602.
- Tandung, J.C. (2016). The link between HR attributions and employees' turnover intentions. *Gadjah Mada International Journal of Business*, 18(1), 55-69.
- Tarigan, J. et al. (2022). Total reward system, job satisfaction and employee productivity on company financial performance: Evidence from Indonesian Generation Z workers. *Journal of Asia Business Studies*, 16(6), 1041-1065.
- Tavárez de Henríquez, J.C. and Domínguez, C. M. (2023). Satisfaction with the Work Done in University Employees: A Study from a Developing Country. *Administrative Sciences*, 13(10), 221.
- Tomizh, H.M. et al. (2022). The Mediating Effect of Job Satisfaction on the Relationship Between the Delegation of Authority and the Performance of Employees. *Corporate Governance and Organizational Behavior Review*, 6(4), 100-109.
- Velásquez, J. (2015). Una guía corta para escribir revisiones sistemáticas de literatura Parte 3. *DYNA*, 82(189), 9-12.
- Zar, N.P., Bhaumik, A. and Janarthanan, M. (2023). A Study of the Impression of Rewards and Recognition on Employee Job Satisfaction: A Case Study of Myanmar Zarlayatha Distribution Company. *Proceedings on Engineering Sciences*, 5(2), 341-354.
- Zhou, Y.-F. and Nanakida, A. (2023). Job satisfaction and self-efficacy of in-service early childhood teachers in the post-COVID-19 pandemic era. *Humanities and Social Sciences Communications*, 10(1), 721.
- Zwiech, P. (2021). Implementation of work-life balance in companies-The case of Poland. *Journal of Human Resources Management Research*, 2021, 1-10.