

Estudio exploratorio de las transformaciones en incentivos y retención de talento humano en la industria occidental en los últimos 30 años y sus tendencias emergentes.

Autor:

Jesús David Diaz Estupiñán

Trabajo de Grado para Optar el Título de Ingeniero Industrial

Director:

Juan Camilo Lésmez Peralta

MBA - Magíster en Gerencia de Negocios

Universidad Industrial de Santander

Facultad de Ingenierías Físico-Mecánicas

Escuela de Estudios Industriales y Empresariales

Ingeniería Industrial

Bucaramanga

2026

**Tabla de Contenido**

	<b>Pág.</b>
Introducción .....	10
1. Justificación .....	12
2. Objetivos .....	16
2.1. Objetivo General .....	16
2.2. Objetivos Específicos.....	16
3. Marco de Referencia .....	17
3.1. Marco de Antecedentes.....	17
3.2. Marco Teórico.....	20
3.2.1. Teoría del Capital Humano .....	20
3.2.2. Gestión Estratégica del Talento Humano.....	20
3.2.3. Retención del Talento Humano.....	21
3.2.4. Compromiso Organizacional .....	22
3.2.5. Contrato Psicológico .....	22
3.2.6. Teoría de la Motivación e Incentivos Laborales .....	23
3.2.7. Clima Organizacional, Cultura y Bienestar Laboral .....	24
3.2.8. Propuesta de Valor al Empleado (EVP).....	25
4. Metodología .....	26
4.1. Fase 1. Planificación de la revisión.....	27
4.2. Fase 2. Búsqueda y Depuración Documental .....	29
4.3. Fase 3. Análisis Bibliométrico y Temporal .....	29
4.4. Fase 4. Revisión y Síntesis Conceptual .....	29

4.5. Fase 5. Análisis de relaciones contexto literatura .....	30
4.6. Fase 6. Identificación de tendencias emergentes .....	30
4.7. Fase 7. Elaboración del artículo publicable .....	30
4.8. Consolidación del Corpus Documental .....	31
4.8.1. Palabras Claves .....	31
4.8.2. Ecuaciones de Búsqueda .....	31
4.8.3. Selección y Depuración de Artículos .....	32
4.8.4. Extracción y Síntesis de Datos .....	35
5. Análisis Bibliométrico .....	37
5.1. Evolución Temporal de las Publicaciones (1995-2025) .....	37
5.2. Publicaciones por País .....	39
5.3. Instituciones con Mayor Producción Académica .....	40
5.4. Publicaciones por Área Temática .....	41
5.5. Publicaciones por Autor .....	42
5.6. Análisis de Tendencias .....	43
5.6.1. Análisis de Tendencias Periodo 1995-2008 .....	43
5.6.2. Análisis de Tendencias Periodo 2009-2019 .....	46
5.6.3. Análisis de Tendencias Periodo 2020-2025 .....	49
5.6.4. Síntesis Comparativa entre los 3 Periodos (1995-2025) .....	52
6. Revisión de la Literatura .....	53
7. Transformaciones del Entorno y Patrones Relacionales en la Evolución de la EVP .....	60
7.1. Digitalización y Transformación del Trabajo .....	60
7.2. Crisis Económica y Reconfiguración de la Seguridad Laboral .....	61

7.3. Impacto de la Pandemia en la Gestión del Talento.....	62
7.4. Trabajo Híbrido y Nuevas Expectativas Laborales .....	63
8. Tendencias Emergentes en la Gestión de la EVP.....	66
8.1. Bienestar Integral y Salud Mental.....	67
8.2. Liderazgo Empático y Cultura Organizacional.....	67
8.3. Desarrollo Profesional y Aprendizaje Continuo .....	68
8.4. Propósito Organizacional y Sostenibilidad Humana .....	68
9. Artículo Publicable .....	70
10. Conclusiones.....	71
11. Recomendaciones .....	73
Referencias Bibliográficas .....	75

**Lista de Tablas**

	<b>Pág.</b>
Tabla 1. Cumplimiento de Objetivos .....	12
Tabla 2. Etapas de la metodología .....	27
Tabla 3. Palabras Clave.....	31
Tabla 4. Ecuación de búsqueda inicial.....	32
Tabla 5. Ecuación de búsqueda final .....	33
Tabla 6. Segmentación de los artículos de acuerdo con el período evaluado.....	34
Tabla 7. Taxonomía de los componentes de la EVP en la industria occidental (1995-2025) .....	57
Tabla 8. Transformaciones del entorno y su relación con la evolución de la EVP .....	65
Tabla 9. Tendencias emergentes en la gestión de la Propuesta de Valor al Empleado .....	69

**Lista de Figuras**

	<b>Pág.</b>
Figura 1. Diagrama PRISMA .....	35
Figura 2 Artículos publicados por año.....	38
Figura 3 Artículos publicados por país .....	39
Figura 4. Producción científica por afiliación.....	40
Figura 5. Publicaciones por tipo de documento.....	42
Figura 6. Artículos publicados por autor. ....	42
Figura 7. Clústeres en Coocurrencia de Palabras Claves periodo 1995–2008 .....	44
Figura 8. Clústeres en Coocurrencia de Palabras Claves periodo 2009-2019 .....	46
Figura 9. Clústeres en Coocurrencia de Palabras Claves periodo 2020-2025 .....	49
Figura 10. Mapa conceptual de la Propuesta de Valor al Empleado (EVP) .....	59

### **Lista de Apéndices**

Ver apéndices adjuntos y pueden ser consultados en la base de datos de la Biblioteca UIS

Apéndice A. Artículo Publicable

## Resumen

**Título:** Estudio exploratorio de las transformaciones en incentivos y retención de talento humano en la industria occidental en los últimos 30 años y sus tendencias emergentes. \*

**Autor:** Jesús David Díaz Estupiñán \*\*

**Palabras Claves:** Bienestar organizacional, gestión del talento, incentivos laborales, propuesta de valor al empleado, retención del talento.

### Descripción:

El presente estudio analiza la evolución de los incentivos y de la Propuesta de Valor al Empleado (EVP) vinculados a la retención del talento humano en la industria occidental durante el periodo 1995-2025. El objetivo fue identificar los componentes conceptuales de la EVP, establecer su periodización histórica, analizar su relación con los cambios del entorno y reconocer tendencias emergentes en la gestión del talento. La investigación se desarrolló mediante una revisión de literatura de carácter exploratorio y analítico, que permitió examinar estudios académicos publicados durante tres décadas sobre incentivos, retención y gestión del talento. Los resultados evidencian una transición desde enfoques centrados en incentivos económicos y estabilidad laboral hacia modelos más integrales que incorporan dimensiones motivacionales, organizacionales, psicológicas y de bienestar. Asimismo, se identifican tres etapas en la evolución de la literatura, caracterizadas por cambios progresivos en la forma en que las organizaciones diseñan sus estrategias de retención. Entre las tendencias emergentes se destacan el bienestar integral, el liderazgo empático, el aprendizaje continuo y el propósito organizacional como elementos clave de la EVP contemporánea. Como aporte del estudio se propone una taxonomía conceptual que organiza los principales componentes de la EVP y permite comprender su evolución en relación con las transformaciones del entorno laboral.

---

\* Trabajo de Grado

\*\* Facultad de Ingenierías Físico Mecánicas. Escuela de Estudios Industriales y Empresariales. Director: MBA Juan Camilo Lésmez Peralta

### Abstract

**Title:** Exploratory study of the transformations in incentives and retention of human talent in Western industry in the last 30 years and its emerging trends.\*

**Author:** Jesús David Díaz Estupiñán\*\*

**Keywords:** Organizational well-being, talent management, work incentives, employee value proposition, talent retention.

**Description:**

This study analyzes the evolution of incentives and the Employee Value Proposition (EVP) linked to the retention of human talent in Western industry during the period 1995-2025. The objective was to identify the conceptual components of the EVP, establish its historical periodization, analyze its relationship with changes in the environment and recognize emerging trends in talent management. The research was developed through an exploratory and analytical literature review, which allowed us to examine academic studies published over three decades on incentives, retention and talent management. The results show a transition from approaches focused on economic incentives and job stability towards more comprehensive models that incorporate motivational, organizational, psychological and well-being dimensions. Likewise, three stages are identified in the evolution of the literature, characterized by progressive changes in the way organizations design their retention strategies. Among the emerging trends, comprehensive well-being, empathetic leadership, continuous learning and organizational purpose stand out as key elements of contemporary EVP. As a contribution to the study, a conceptual taxonomy is proposed that organizes the main components of the EVP and allows us to understand its evolution in relation to the transformations of the work environment.

---

\* Degree Work

\*\* Faculty of Physicomechanical Engineering. School of Industrial and Business Studies. Director: MBA Juan Camilo Lésmez Peralta

## Introducción

En las últimas tres décadas, la gestión del talento humano ha transitado de un enfoque operativo centrado en la administración de personal hacia una perspectiva estratégica basada en el valor, la experiencia y la retención de las personas dentro de las organizaciones (Becker, 1993; Chiavenato, 2017). Este viraje responde a transformaciones estructurales del capitalismo avanzado y a la consolidación de la economía del conocimiento, donde el capital humano y la capacidad de aprendizaje organizacional se convierten en los principales activos de ventaja competitiva. En este contexto, la Propuesta de Valor al Empleado (EVP por sus siglas en inglés) emerge como un marco integrador que articula incentivos, cultura, bienestar y propósito, configurando la experiencia total del trabajador dentro de la organización (Gartner, 2024).

En la literatura contemporánea, la retención del talento se ha consolidado como una prioridad estratégica, especialmente en industrias intensivas en conocimiento y tecnología, donde la movilidad laboral, la escasez de perfiles especializados y la competencia global por el talento generan presiones sin precedentes (Hausknecht et al., 2009; Kossivi et al., 2016). La gestión de incentivos, tanto extrínsecos (salario, beneficios, reconocimiento) como intrínsecos (autonomía, propósito, desarrollo personal), se enmarcan como una variable clave para sostener el compromiso y la productividad.

El periodo 1995 - 2025 constituye una ventana particularmente relevante para estudiar esta evolución. En ella convergen transformaciones profundas derivadas de cambios materiales que indican en la forma de relacionarse con el personal dentro de las empresas. En estas se incluye la digitalización del trabajo, la globalización de los mercados laborales, la irrupción del trabajo remoto, el auge de la inteligencia artificial en los procesos de selección y desempeño, y la

emergencia de nuevos discursos sobre bienestar, sostenibilidad humana y cultura organizacional postpandemia (Gallup, 2023; Han, 2017).

Bajo este panorama, el presente estudio se propone analizar, mediante una revisión de literatura, la evolución de los incentivos y de la EVP en relación con la retención del talento humano en la industria occidental durante el periodo 1995-2025. Para ello, se plantea una revisión de la literatura especializada en bases siguiendo los lineamientos metodológicos definidos bajo la metodología PRISMA. El análisis busca identificar los principales componentes, enfoques teóricos, patrones de evolución y tendencias emergentes que configuran el campo.

Este trabajo contribuye conceptualmente a clarificar las dimensiones constitutivas de la EVP y su relación con los mecanismos de motivación y retención, ofreciendo una taxonomía actualizada del fenómeno. En el plano analítico, propone una periodización histórica que relaciona la evolución de los incentivos con los cambios tecnológicos, regulatorios y culturales que han marcado las últimas tres décadas. Finalmente, en el plano prospectivo, identifica tendencias emergentes (como la sostenibilidad humana del trabajo, el bienestar integral y la personalización de la experiencia del empleado) que orientan el diseño de políticas y estrategias de gestión del talento en escenarios futuros.

La pregunta que orienta esta investigación es:

¿Cómo han evolucionado los incentivos y la Propuesta de Valor al Empleado (EVP) en relación con la retención del talento humano en la industria occidental durante el periodo 1995-2025, y qué tendencias emergentes se proyectan a corto plazo?

## Cumplimiento de Objetivos

**Tabla 1.**

*Cumplimiento de Objetivos*

Objetivos	Ítem donde se ejecutan
Caracterizar los elementos y componentes de la EVP y de los esquemas de incentivos asociados a la retención en la industria occidental (1995-2025), construyendo una taxonomía y conceptualización de dimensiones, métricas y resultados reportados.	Capítulo 6.
Periodizar históricamente las transformaciones en incentivos/EVP y prácticas de retención durante 1995-2025.	Capítulo 6.
Analizar las relaciones entre el contexto (cambios tecnológicos, regulatorios y socioeconómicos) y las variaciones observadas en las EVP y en los resultados de retención, identificando patrones y mecanismos propuestos por la literatura.	Capítulo 7.
Identificar y describir de acuerdo con los resultados posibles tendencias emergentes a corto plazo en incentivos, EVP y estrategias de retención de talento Humano.	Capítulo 8.
Elaborar un artículo publicable con los principales resultados de la investigación.	Capítulo 9.

### 1. Justificación

En las economías occidentales, las políticas y prácticas de gestión del Talento Humano han sido históricamente sensibles a las condiciones materiales de producción. Desde el materialismo histórico, la primacía de la base económico-productiva sobre las superestructuras institucionales y culturales explica por qué transformaciones tecnológicas y productivas reconfiguran el “contrato” del trabajo y las formas de gestión de personas en entornos laborales (Castells, 2010; Acemoglu & Restrepo, 2019). A su vez, los mercados no operan en el vacío, ya que están incrustados en instituciones y normas, por lo que cambios financieros, regulatorios o tecnológicos en estos activan reajustes en reglas, incentivos y arreglos laborales (Polanyi, 1944; Vančura, 2011).

Lecturas contemporáneas han subrayado la dimensión sociocultural y subjetiva de estos cambios. Byl Chull Han (2017) describe el pasaje a una “sociedad del rendimiento” en la que la

autoexigencia, la optimización constante y la psicopolítica digital moldean la experiencia laboral y la relación esfuerzo-recompensa. Incluso, autores como Žižek interpretan eventos como la pandemia como actores que desnudan tensiones del capitalismo tardío y aceleran reconfiguraciones del trabajo (Žižek, 2020; Boltanski & Chiapello, 2005)

Desde un ángulo empresarial, la evidencia organizacional evidencia esta lógica y muestra que los cambios acelerados en tecnología, regulación y mercado han vuelto insuficientes prácticas de RR. HH. que funcionaron en otros contextos (Eurofound & ILO, 2017; OECD, 2018). La expansión del trabajo remoto/híbrido, la medición en tiempo real del desempeño y la presión por escalar capacidades digitales han reconfigurado los determinantes de resultados como rotación, ausentismo, compromiso y productividad. En este escenario, la retención deja de depender principalmente del salario y gira a “paquetes integrales” que disminuyen la incertidumbre del trabajador (previsibilidad de turnos y cargas, oportunidades de desarrollo y aprendizaje continuo, soporte de salud mental y bienestar, entre otros) cuya eficacia, a su vez, está condicionada por las estructuras materiales e institucionales de cada sector y país (Gartner, 2023; SHRM, 2023)

En este sentido y bajo el foco empresarial, la gestión de RR. HH ha oscilado entre dos polos. Por una parte, la fuerza de trabajo tratada como un recurso fungible que se organiza para maximizar productividad y reducir costos; y en otra, esta fuerza de trabajo como activo estratégico cuyo compromiso y conocimiento sostiene ventajas competitivas. Esta ambivalencia explica la consolidación gradual de áreas de RR. HH dentro de las empresas, o el posicionamiento histórico de componentes como la EVP como marco integrador de incentivos monetarios y no salariales (compensación, beneficios, flexibilidad, aprendizaje, propósito, cultura).

Bajo este contexto, realizar una lectura histórica de los últimos 30 años es pertinente porque permite identificar patrones, hitos y comportamientos clave en la configuración de incentivos y

retención de acuerdo con los cambios sociales, económicos y tecnológicos, y brindar una lectura histórica que explique cambios consecuentes en las dinámicas de RR HH de las empresas. Esto permite a su vez, bosquejar la distinción de mecanismos recurrentes de innovaciones contingentes en RR HH de acuerdo con transformaciones más recientes (trabajo híbrido, nuevos incentivos, Big Data) (Castells, 2010; Autor & Dorn, 2013; Acemoglu & Restrepo, 2018; WEF, 2023).

Se plantea como horizonte 30 años (1995-2025) con el fin de comparar subperíodos, observar trayectorias y vincular cambios materiales con ajustes en la EVP en periodos históricos relativamente diferenciados, al incluir tres eventos claves: la difusión masiva de Internet y la organización “en red”, que reconfiguran tareas, coordinación y cadenas globales; la automatización y polarización ocupacional que alteran la demanda de habilidades y, con ello, los estímulos efectivos de retención; y los cambios postpandemia, que aceleran el trabajo remoto/híbrido, reposicionan el bienestar, sumado a la irrupción de IA generativa posterior y en tendencia actualmente (WEF, 2023).

A efectos de la revisión, “industria occidental” se define operativamente como el conjunto de economías de mercado de tradición occidental, concretado en países OCDE (Europa y Norteamérica, entre otros) y un subconjunto de América Latina con arreglos de mercado comparables. El propósito es capturar patrones transversales de evolución de la EVP y la retención (1995-2025) sin derivar en monografías nacionales ni sectoriales. Se excluyen economías con modelos de gobernanza productiva sustantivamente distintos (Modelo Chino, entre otros), a fin de mantener homogeneidad institucional mínima y evitar sesgos de interpretación. Este marco facilita transferir implicaciones al caso colombiano por similitud en la orientación de mercado y la adopción de estándares de gestión, al tiempo que evita extrapolaciones desde modelos productivos no tan homologables.

Más allá de esta simple revisión histórica, este proyecto de investigación es relevante y puede tener implicaciones prácticas, analíticas, y que a priori no son tan prácticas, pero que permiten sentar una base inicial para analizar desde la literatura problemas prácticos empresariales desde el foco de una perspectiva social e histórica, algo que es relevante si se quieren tocar problemas de fondo y estructurales a profundidad y no como una simple volatilización de elementos aislados o que responden únicamente a dinámicas comerciales o empresariales, dado que así es como funcionan los problemas complejos, que tienen índoles personales, psicológicas."

Más allá de esta simple revisión histórica, este proyecto de investigación puede traducirse en implicaciones prácticas y analíticas que, aunque no siempre tengan aplicación inmediata, sientan una base sólida para abordar desde la literatura problemas empresariales con una perspectiva social e histórica. Es relevante porque evita abordar problemas prácticos en las dinámicas empresariales desde miradas reduccionistas centradas solo en coyunturas comerciales y permite explicar la complejidad donde convergen dimensiones materiales, institucionales y también subjetivas/psicológicas del trabajo (OECD, 2018; ILO, 2019).

## 2. Objetivos

### 2.1. Objetivo General

Analizar mediante una revisión de literatura la evolución de los incentivos y de la Propuesta de Valor al Empleado (EVP) vinculados a la retención de talento humano en la industria occidental identificando sus componentes clave, su periodización histórica, las relaciones con los cambios del entorno y las tendencias emergentes.

### 2.2. Objetivos Específicos

Caracterizar los elementos y componentes de la EVP y de los esquemas de incentivos asociados a la retención en la industria occidental (1995-2025), construyendo una taxonomía y conceptualización de dimensiones, métricas y resultados reportados.

Periodizar históricamente las transformaciones en incentivos/EVP y prácticas de retención durante 1995-2025.

Analizar las relaciones entre el contexto (cambios tecnológicos, regulatorios y socioeconómicos) y las variaciones observadas en las EVP y en los resultados de retención, identificando patrones y mecanismos propuestos por la literatura.

Identificar y describir de acuerdo con los resultados posibles tendencias emergentes a corto plazo en incentivos, EVP y estrategias de retención de talento Humano.

Elaborar un artículo publicable con los principales resultados de la investigación.

### **3. Marco de Referencia**

#### **3.1. Marco de Antecedentes**

En los últimos años, diversas investigaciones y trabajos de grado han abordado la retención del talento humano y la construcción de la EVP como estrategias clave para fortalecer la permanencia en las organizaciones. Estos estudios ofrecen perspectivas complementarias que permiten contextualizar el presente proyecto dentro de una línea de investigación consolidada sobre incentivos, bienestar y sostenibilidad laboral.

El trabajo desarrollado por Villamizar (2024) constituye una de las referencias más relevantes en este campo. Su objetivo fue identificar las estrategias de retención de personal aplicadas en diferentes sectores económicos, analizando los factores que determinan la permanencia en las organizaciones. La investigación, estructurada como una revisión sistemática, concluye que las medidas más efectivas son aquellas que integran incentivos económicos con beneficios no financieros, particularmente los relacionados con el bienestar emocional y la flexibilidad laboral. Este antecedente aporta una base metodológica sólida al presente proyecto, ya que también adopta un enfoque documental y exploratorio centrado en la evolución de los incentivos y su relación con la retención.

En un análisis complementario, Taruchaín-Pozo y Revelo-Oña (2023) realizaron una revisión bibliográfica sistemática sobre la gestión de la atracción y retención del talento humano. Su propósito fue sintetizar las tendencias contemporáneas que inciden en la fidelización del personal dentro de las organizaciones. Los autores identifican cinco factores determinantes: la marca empleadora, la eficiencia de los procesos de selección, la compensación competitiva, el clima organizacional y las políticas de diversidad. Los hallazgos muestran que las organizaciones más exitosas son aquellas que articulan incentivos tangibles con experiencias de trabajo que

promueven sentido de propósito y bienestar, lo que coincide con el desplazamiento que plantea este proyecto hacia un modelo de EVP integral y relacional.

Por su parte, Gallo (2023) llevó a cabo una revisión sistemática sobre el salario emocional y su influencia en la retención del talento, enfocándose en las dimensiones psicológicas y motivacionales de la relación laboral. El estudio evidencia que factores como el reconocimiento, la autonomía y las oportunidades de crecimiento personal actúan como mecanismos que refuerzan el compromiso organizacional y reducen la intención de rotación. Esta perspectiva es especialmente pertinente para el presente trabajo, pues sustenta la inclusión de la dimensión de bienestar dentro de la taxonomía de la EVP, la cual cobra mayor relevancia en contextos posteriores a la pandemia, donde el equilibrio entre la vida personal y laboral se ha convertido en un componente esencial del vínculo organizacional.

En el ámbito nacional, Forero (2024), desde la Universidad Autónoma de Bucaramanga, propuso un modelo de gestión por competencias que busca alinear la evaluación del desempeño con la retención del talento y la equidad interna. Su estudio, de tipo aplicado, combina revisión teórica y análisis de caso para demostrar que la gestión por competencias facilita la creación de rutas de desarrollo profesional, fomenta la meritocracia y fortalece la percepción de justicia organizacional. La relación con el presente proyecto radica en que ambos consideran la retención no como un resultado aislado, sino como consecuencia directa de estructuras coherentes de reconocimiento y desarrollo que conforman la EVP.

A nivel institucional, Barrios (2024), de la Universidad Industrial de Santander (UIS), desarrolló el trabajo “Diseño del plan de mejoramiento del proceso de gestión del talento humano en la empresa prestadora de servicios de salud E.S.E. CAMU Moñitos”, que propone acciones para fortalecer la eficiencia, la equidad y la motivación en el entorno laboral. La investigación parte de

un diagnóstico documental y concluye que el bienestar, la capacitación y el reconocimiento son pilares fundamentales para incrementar la satisfacción y la retención. Este antecedente local ofrece un sustento práctico al trabajo actual, pues valida la necesidad de integrar la propuesta de valor al empleado dentro de las políticas de mejora continua, mostrando cómo la gestión del talento basada en indicadores puede favorecer la sostenibilidad laboral en el sector salud.

De igual manera, Zuluaga (2024), también de la UIS, en su trabajo “Análisis de la percepción de los empleados públicos sobre la gestión del talento humano”, aborda la importancia del sentido de pertenencia, la equidad y la comunicación en la permanencia laboral. Los resultados muestran que la falta de reconocimiento y de oportunidades de desarrollo genera desmotivación y reduce el compromiso institucional. Estas conclusiones complementan el enfoque del presente trabajo, ya que evidencian la relevancia de la justicia y la transparencia como dimensiones centrales de la EVP, elementos que se reflejan en la matriz constructo–métrica–resultado elaborado como parte del análisis de la literatura.

En un plano más amplio, el estudio de Pérez (2023) sintetiza las principales estrategias de retención del talento en la administración de recursos humanos mediante una revisión sistemática de literatura internacional. El autor identifica el liderazgo empático, la formación continua y la flexibilidad laboral como los factores que más influyen en la retención. Su conclusión destaca la necesidad de coherencia entre las políticas internas y las expectativas del trabajador, lo que converge directamente con la concepción de la EVP como una relación bidireccional sustentada en la confianza y el reconocimiento mutuo. Este trabajo fortalece la argumentación teórica del presente proyecto al ofrecer evidencia empírica sobre la evolución global de las estrategias de retención en la industria occidental.

### **3.2. Marco Teórico**

A continuación, se presentan distintos conceptos clave que sustentan el objeto de estudio de esta investigación. Para esto el marco teórico se organiza desde la teoría del capital humano y la gestión estratégica del talento, se abordan los enfoques de retención, motivación, compromiso organizacional y contrato psicológico, y finalmente se integra la EVP como resultado articulado de todas las prácticas de gestión humana orientadas a la retención del personal.

#### ***3.2.1. Teoría del Capital Humano***

El punto de partida teórico de esta investigación se ubica en la teoría del capital humano, donde se empieza a explicar por qué las capacidades, conocimientos y experiencias de los trabajadores se consideran recursos estratégicos para las organizaciones. Desde esta perspectiva, el trabajador no se entiende únicamente como una fuerza laboral, sino como un portador de conocimientos y competencias que pueden incidir en la productividad, la innovación y la ventaja competitiva (Becker, 1993).

Con esta explicación, se logra avanzar hacia la gestión estratégica del talento humano, siendo fundamental reconocer que para obtener valor del capital humano se deben definir prácticas organizacionales orientadas a atraerlo, desarrollarlo y conservarlo.

#### ***3.2.2. Gestión Estratégica del Talento Humano***

Si el capital humano es una fuente de valor organizacional, la gestión estratégica del talento humano surge como el conjunto de prácticas orientadas a administrar ese valor dentro de la empresa.

Desde este panorama, la gestión del talento se define según el “talento” que se refiere al valor de aquellos empleados cuyo conocimiento, compromiso e implicación tienen un impacto significativo en la retención organizacional y en la creación de valor. La gestión del talento

implica, por tanto, procesos de atracción, desarrollo, motivación y retención que permiten aprovechar el capital humano como motor de desempeño (Collings & Mellahi, 2009).

Desde una perspectiva sistémica, la gestión del talento ya no se reduce a incentivos aislados, sino que implica interacciones complejas entre estrategia organizacional, cultura, liderazgo, tecnología, bienestar y el contexto macroeconómico. Estudios recientes indican que las prácticas de talento (talent management) están positivamente asociadas con el compromiso y negativamente con la intención de rotación (Sinisterra et al., 2024). Así, la EVP se inserta dentro de un sistema dinámico donde variables contextuales (mercado laboral, digitalización, regulación) median su eficacia.

A partir de esta visión, la retención del talento humano aparece como uno de los resultados principales de la gestión humana, debido a que conservar a los trabajadores estratégicos que la empresa aproveche su conocimiento, compromiso y la creación de valor que éste pueda generar.

### ***3.2.3. Retención del Talento Humano***

Dentro de la gestión estratégica del talento humano, la retención de talento adquiere relevancia porque entrega a la organización capacidades para sostener en el tiempo a los colaboradores que aportan conocimiento, desempeño y continuidad a los procesos. Bajo esta idea, la retención de talento es una estrategia proactiva de recursos humanos que busca mantener en la organización a empleados valiosos, comprometidos y productivos, al tiempo que previene la rotación voluntaria y sus costos asociados (Qandle, 2025).

En este sentido, la retención del talento no es mantener a los trabajadores sino crear un vínculo humano desde lo psicológico y organizacional, que favorezca la satisfacción, el compromiso y la intención de permanecer. Esta relación permite conectar la retención con el compromiso de la organización, dado que la decisión de permanecer no depende solo de factores

contractuales o salariales, sino que se ata al vínculo psicológico que el trabajador construye con la organización.

#### ***3.2.4. Compromiso Organizacional***

El compromiso organizacional permite entender que la retención parte de la relación psicológica que existe entre el trabajador y la organización. Bajo esta idea, Meyer y Allen (1991) lo conceptualizan en tres dimensiones, la afectiva (deseo de permanecer), la normativa (sentido del deber) y la de continuidad (coste percibido de abandonar). En contextos de alta movilidad laboral, el compromiso se convierte en un predictor clave de retención y desempeño (Meyer et al., 2012).

Desde este enfoque, la permanencia del trabajador puede estar asociada al deseo de continuar, al sentido de obligación o identificación con la organización, o al costo percibido de abandonar la empresa. Sin embargo, este vínculo no se construye únicamente desde la identificación con la empresa, sino también desde las expectativas que el trabajador tenga sobre lo que la empresa pueda ofrecerle. En este punto, el contrato psicológico permite comprender la dimensión implícita de la relación laboral.

#### ***3.2.5. Contrato Psicológico***

Junto al compromiso con la organización, el contrato psicológico permite explicar las expectativas no escritas que sostienen la relación entre empleado y empleador. Es decir, el compromiso del trabajador se relaciona con las expectativas cumplidas por la empresa. Cuando el contrato psicológico, entendido como el conjunto de expectativas no escritas entre empleado y empleador (Rousseau, 1995), se rompe, aumenta la intención de rotación. Cuando la organización cumple con las expectativas percibidas, por ejemplo, reconocimiento o estabilidad, se refuerzan la confianza y el compromiso. Además, cuando se perciben violaciones, surgen actitudes negativas,

indiferencia y aumento en la intención de rotación (De Witte, 2005). La EVP busca precisamente formalizar y gestionar parte de ese contrato implícito.

### ***3.2.6. Teoría de la Motivación e Incentivos Laborales***

Para sostener el vínculo entre trabajador y empresa, las prácticas de motivación e incentivos cumplen un papel central dentro de la gestión del talento. Los incentivos son los mecanismos de motivación que la organización usa para fortalecer la permanencia y el desempeño del empleado. Estos pueden ser financieros, como la compensación, las bonificaciones y los beneficios, o no financieros, como el desarrollo profesional, el reconocimiento y la flexibilidad laboral. Las prácticas de recursos humanos (PRH) que integran incentivos efectivos se relacionan con una mayor retención, compromiso y comportamiento pro-organización (Almashyaki, 2023; Urme, 2023).

No obstante, la literatura sobre motivación muestra que los incentivos no operan únicamente desde recompensas económicas, sino también desde factores internos como la autonomía, el reconocimiento, el aprendizaje, el desarrollo profesional y el propósito. Entonces, estos incentivos no monetarios son determinantes para la satisfacción laboral y la retención, especialmente en entornos donde los salarios no son el único factor diferencial (Lawler, 2003). El reconocimiento refuerza el sentido de contribución, lo cual, según la teoría del refuerzo positivo, genera comportamientos deseables de manera sostenida.

Los incentivos son importantes, pero no suficientes, por eso la importancia de los estímulos extrínsecos e intrínsecos, entendiendo los estímulos extrínsecos como aquellos incentivos externos que motivan el comportamiento del empleado a través de recompensas materiales o sociales, es decir, salario, bonificaciones o reconocimiento público. Mientras que, los estímulos intrínsecos, por el contrario, derivan del interés, disfrute o propósito personal que genera la actividad en sí

misma (Deci & Ryan, 1985). Por ello, la teoría de la autodeterminación plantea que la motivación más sostenible surge de la autonomía, la competencia y la vinculación social. En el marco de la EVP, posteriormente se tomarán ambos tipos de estímulos integrados de forma equilibrada para lograr compromiso y bienestar.

En este sentido, la gestión del talento incluye una combinación de selección, formación, carrera profesional, evaluación del desempeño y recompensas, así como de incentivos y estímulos, que potencian la permanencia de los empleados. De esta forma, los incentivos extrínsecos e intrínsecos ayudan a explicar cómo se estimula la permanencia del trabajador, aunque su efecto depende del entorno que se desarrolla en cada organización. Por esta razón, el clima, la cultura y el bienestar laboral se convierten en condiciones necesarias para comprender la experiencia del empleado.

### ***3.2.7. Clima Organizacional, Cultura y Bienestar Laboral***

Aunque los incentivos son relevantes, su efecto no se produce de manera aislada, ya que depende del ambiente organizacional en el que el trabajador desarrolla su experiencia laboral. Así, la retención del talento humano no ocurre solo por incentivos o estímulos individuales, también depende del ambiente organizacional. Dicho ambiente depende de dos factores, el clima organizacional, que refleja las percepciones compartidas de los empleados sobre el ambiente de trabajo, y la cultura organizacional, que comprende los valores, creencias y prácticas que dan identidad a la organización (Schein, 2010). Ambos influyen directamente en la motivación y el bienestar, y son determinantes de la efectividad de cualquier política de retención o EVP. Una cultura orientada al aprendizaje, la equidad y el reconocimiento tiende a reducir la rotación (Denison, 2001).

Dicho de otro modo, el clima y la cultura organizacional permiten comprender cómo las percepciones compartidas, los valores, las prácticas internas y las formas de liderazgo influyen en la motivación, el bienestar y la permanencia del talento. Por esta razón, más adelante, el bienestar también se constituye como una parte central de la EVP moderna, al entenderse como una dimensión integral que combina la salud física, mental y emocional, junto con la percepción de propósito y armonía entre la vida personal y la profesional. Según la Organización Mundial de la Salud [OMS] (2020), la salud mental en el trabajo se asocia a un entorno que protege la dignidad, fomenta el desarrollo y promueve la participación. La gestión del bienestar se ha convertido en un eje central de la EVP moderna y una respuesta a la crisis de agotamiento postpandemia (Gallup, 2023).

A su vez, el bienestar laboral amplía esta comprensión al incorporar la salud física, mental y emocional, así como el equilibrio entre la vida personal y profesional. A partir de estos elementos, la Propuesta de Valor al Empleado puede entenderse como un constructo integrador de las condiciones que configuran la relación entre organización y trabajador.

### ***3.2.8. Propuesta de Valor al Empleado (EVP)***

A partir de los constructos anteriores, la Propuesta de Valor al Empleado, EVP (Employee Value Proposition), se comprende como un marco integrador que articula capital humano, gestión del talento, retención, compromiso, contrato psicológico, motivación, incentivos, cultura y bienestar. La EVP es el conjunto de ofertas, valores, recompensas y experiencias que una organización proporciona a sus empleados a cambio de sus habilidades, experiencia y compromiso (AIHR, 2025). Según Gartner (2024), una EVP eficaz está alineada con la estrategia del negocio, es auténtica, diferenciada y relevante para los empleados actuales y potenciales. Así, una buena EVP se convierte en plataforma clave que integra beneficios funcionales, económicos y

psicológicos asociados al empleo (Ambler y Barrow, 1996). En esta investigación, la EVP se conceptualiza como un marco integrador que articula incentivos, cultura organizacional, desarrollo profesional, bienestar y reconocimiento.

Desde esta perspectiva, la EVP no se reduce a un paquete de beneficios, sino que representa la oferta de valor que la organización construye para atraer, comprometer y retener a sus colaboradores. Por ello, en esta investigación la EVP se asume como el eje articulador que permite analizar la evolución de los incentivos y de las estrategias de retención del talento humano en la industria occidental durante el periodo 1995–2025.

#### **4. Metodología**

La investigación adoptó un enfoque cualitativo-documental y exploratorio, sustentado en una revisión de literatura especializada. El estudio tuvo un carácter exploratorio, dado que buscaba identificar patrones, tendencias y vacíos conceptuales en la literatura, sin pretender establecer relaciones causales o hipótesis comprobables. Este enfoque permitió mapear la evolución teórica y contextual de la Propuesta de Valor al Empleado (EVP) y los incentivos en la retención del talento en las economías occidentales. El propósito fue caracterizar la evolución de los incentivos y de la EVP vinculados a la retención de talento en economías de mercado de tradición occidental durante 1995–2025. Además, se siguieron lineamientos para revisiones en ingeniería y ciencias aplicadas (Kitchenham, 2004), complementados con el protocolo PRISMA (Moher et al., 2009) y pautas para scoping reviews (Arksey & O'Malley, 2005; Tricco et al., 2018), a fin de garantizar transparencia y trazabilidad.

Para ello, la metodología se estructuró en siete etapas para cumplir con los objetivos planteados. A continuación se muestra la Tabla 2, que resume las etapas de la investigación con sus actividades:

**Tabla 2.***Etapas de la metodología*

<b>Etapas</b>	<b>Actividad principal</b>
Etapa 1. Planificación de la revisión	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Identificación de la necesidad de la revisión.</li> <li>– Definición de la pregunta de investigación.</li> <li>– Delimitación temporal, conceptual y geográfica del estudio.</li> <li>– Elaboración del protocolo de búsqueda.</li> </ul>
Etapa 2. Búsqueda y depuración documental	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Definición de palabras clave y ecuaciones de búsqueda.</li> <li>– Aplicación de criterios de inclusión y exclusión.</li> <li>– Selección y depuración de los documentos pertinentes.</li> <li>– Organización del corpus documental.</li> </ul>
Etapa 3. Análisis bibliométrico y temporal	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Organización de los registros seleccionados.</li> <li>– Análisis de la producción científica y de las coocurrencias temáticas.</li> <li>– Comparación de la literatura por periodos de análisis.</li> <li>– Revisión de los estudios representativos.</li> </ul>
Etapa 4. Revisión y síntesis conceptual	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Identificación de componentes de la EVP e incentivos asociados a la retención.</li> <li>– Agrupación de dimensiones conceptuales.</li> </ul>
Etapa 5. Análisis de relaciones contexto literatura	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Identificación de transformaciones del entorno relevantes para la gestión del talento.</li> <li>– Relación de dichas transformaciones con la evolución de la EVP, los incentivos y la retención.</li> <li>– Síntesis de patrones explicativos encontrados en la literatura.</li> <li>– Revisión de los hallazgos recientes de la literatura.</li> </ul>
Etapa 6. Identificación de tendencias emergentes	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Agrupación de tendencias emergentes asociadas a la gestión de la EVP.</li> <li>– Síntesis de posibles líneas de evolución a corto plazo.</li> </ul>
Etapa 7. Elaboración del artículo publicable	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Elaboración del artículo publicable</li> </ul>

Cada una de las fases se describen en seguida:

**4.1. Fase 1. Planificación de la revisión**

Esta primera fase buscaba definir la ruta general de la investigación. Para ello, se estableció el enfoque, se delimitó el periodo de análisis, se precisó el alcance conceptual del estudio y se formuló la pregunta orientadora de la revisión.

Como primera medida, se definieron los criterios para conducir el proceso documental, considerando la necesidad de organizar la búsqueda, selección, depuración y análisis de los datos de la revisión de la literatura. Con esto, fue posible establecer un punto de partida para el protocolo metodológico de la revisión.

Bajo este contexto, se formuló la siguiente pregunta de investigación:

¿Cuáles son las tendencias, enfoques y patrones de la literatura científica (1995–2025) sobre EVP/incentivos y su vinculación con la retención de talento en economías de mercado de tradición occidental?

A su vez, especificando en los tópicos abordados en la investigación, se plantearon como sub-ejes investigativos diferentes preguntas bibliométricas:

- ¿Qué países, instituciones, autores y revistas concentran la producción?
- ¿Qué constructos (total rewards, contrato psicológico, engagement, intención de rotación, bienestar, trabajo híbrido, analytics) y métodos predominan?
- ¿Cómo evolucionan los temas por subperíodos (1995–2008; 2009–2019; 2020–2025)?
- ¿Qué vacíos y áreas poco desarrolladas aparecen en la comparación OCDE/AL seleccionada?

**Protocolo de Búsqueda.** Se diseñó con descriptores en inglés y español y tres ejes conceptuales:

- EVP/Incentivos-RetenCIÓN.
- Arreglos de trabajo y bienestar/analytics.
- Delimitación temporal y filtros de calidad.

La delimitación geográfica (OCDE + AL seleccionada) se aplicó en la fase de cribado mediante AFFILCOUNTRY y pertinencia contextual.

#### **4.2. Fase 2. Búsqueda y Depuración Documental**

Esta fase consistió en definir y aplicar la estrategia de búsqueda documental. En este proceso, se definieron cuáles serían las palabras clave en español e inglés, las ecuaciones de búsqueda y se delimitaron los artículos según el periodo de la publicación, el tipo de documento, el área temática, etc., enfocado en el objeto del estudio.

Posteriormente, se realizó la depuración de los artículos aplicando los criterios de inclusión y exclusión según el diagrama PRISMA. Este procedimiento permitió seleccionar los estudios más adecuados para la revisión, definiendo una ruta del proceso mediante el registro de las decisiones de búsqueda y depuración documental.

#### **4.3. Fase 3. Análisis Bibliométrico y Temporal**

Esta tercera fase buscaba examinar el comportamiento bibliométrico del corpus documental depurado. Para ello, se organizaron los resultados y se analizaron las variables bibliométricas a través de gráficos como el año de publicación, país, institución, área temática, autores y palabras clave.

Adicionalmente, a partir de las palabras clave se desarrolló un análisis de coocurrencia a través del programa estadístico VOSviewer. Además, el análisis se estructuró por periodos de tiempo para que fuera más fácil comparar la evolución del campo y observar variaciones en los enfoques investigativos a lo largo del tiempo.

#### **4.4. Fase 4. Revisión y Síntesis Conceptual**

Esta etapa buscaba analizar el contenido de los estudios resultantes para caracterizar los componentes de la EVP y los esquemas de incentivos asociados a la retención del talento humano. Para ello, se revisaron los artículos representativos y se obtuvo información de las dimensiones conceptuales, enfoques teóricos, variables utilizadas y resultados reportados por la literatura. Los

resultados de esta revisión se organizaron en categorías de análisis para sintetizar los elementos centrales de la EVP.

#### **4.5. Fase 5. Análisis de relaciones contexto literatura**

Esta fase consistió en analizar la relación que existe entre las transformaciones del entorno y los cambios reportados por la literatura sobre EVP, incentivos y retención del talento humano. Para cumplir con esto, se estudiaron los factores de tipo tecnológico, económico, social y laboral, y se contrastaron con los enfoques identificados en los estudios seleccionados.

Para hacer este análisis, se realizó una lectura comparativa de los cambios del entorno y la forma en que la literatura ha abordado la EVP.

#### **4.6. Fase 6. Identificación de tendencias emergentes**

Para el desarrollo de esta fase se revisaron los estudios recientes y se agruparon las tendencias emergentes reportadas por la literatura sobre incentivos, EVP y retención del talento humano. Para esto, se tuvieron en cuenta los temas con más estudiados en el periodo y se organizaron según su relación con la gestión del talento.

Para la identificación de tendencias se realizó una síntesis del tema, diferenciando los elementos consolidados de la literatura de aquellos que aparecen como líneas de interés reciente.

#### **4.7. Fase 7. Elaboración del artículo publicable**

Finalmente, en esta última fase, los resultados obtenidos se sintetizaron en un artículo de investigación de carácter publicable, que recogió las evidencias teóricas y empíricas derivadas de la revisión sistemática, fortaleciendo la comprensión del vínculo entre la propuesta de valor al empleado, los incentivos y la retención del talento en las economías occidentales.

#### 4.8. Consolidación del Corpus Documental

Como resultado de la estrategia de búsqueda y depuración documental, se consolidó el corpus utilizado para el análisis bibliométrico y la revisión de literatura. Esta sección presenta las palabras clave, las ecuaciones de búsqueda, los criterios de selección, el flujo de depuración y la segmentación temporal de los artículos incluidos.

##### 4.8.1. Palabras Claves

Las palabras claves usadas en la revisión de literatura se muestran en la Tabla 3.

**Tabla 3.**

*Palabras Clave*

<b>EVP / Incentivos – Retención</b>	<b>Arreglos / Bienestar - Analytics</b>	<b>Delimitación / Calidad</b>
“employee value proposition” OR “propuesta de valor al empleado”; “total reward**”; “employer brand*”; “psychological contract”; benefit* OR compensat* OR remunerat*; “non-monetary incentive*”; “career path*” OR “ruta de carrera ”**; upskill; reskill*	“hybrid work” / trabajo híbrido; telework* / teletrabajo; “remote work” / trabajo remoto; “work from home”; “return to office” OR RTO; “predict <i>schedul**</i> ” / previsibilidad de turno* / programación de turnos / horarios predecibles; “flexible schedul*” / <i>horario flexible**</i> ; wellbeing / well- being / bienestar laboral / salud mental / burnout; “people analytics” / “HR analytics” / analítica de personas; “algorithmic management”; “industry 4.0” / industria 4.0; “digital transformation” / transformación digital	PUBYEAR 1995–2025; DOCTYPE (article/review); LANGUAGE (English, Spanish); SUBJECT AREA (BUSI, SOCI, ECON, DECI, COMP). Exclusiones temáticas para reducir ruido no laboral: NOT (“customer retention” OR “student retention” OR “patient retention”). Geografía (en depuración): AFFILCOUNTRY = OCDE + AL seleccionada.

##### 4.8.2. Ecuaciones de Búsqueda

Para la revisión de literatura, la ecuación de búsqueda inicial y la cantidad de resultados preliminares se presentan en la Tabla 4.

**Tabla 4.***Ecuación de búsqueda inicial*

Base de datos	Ecuación de búsqueda	Resultados
Scopus	TITLE-ABS-KEY ( ( "employee value proposition" OR "propuesta de valor al empleado" OR "total reward*" OR "employer brand*" OR "psychological contract" OR benefit* OR compensat* OR remunerat* OR "non-monetary incentive*" OR "career path*" OR upskill* OR reskill* ) AND ( retention OR "employee retention" OR turnover OR "turnover intention*" OR "intention to leave" OR "intention to stay" OR engagement OR "organizational commitment" OR "retención de personal" OR "intención de rotación" OR "intención de permanencia" OR "compromiso organizacional" ) ) AND PUBYEAR > 1994 AND PUBYEAR < 2026 AND ( LIMIT-TO ( DOCTYPE , "ar" ) OR LIMIT-TO ( DOCTYPE , "re" ) ) AND ( LIMIT-TO ( LANGUAGE , "English" ) OR LIMIT-TO ( LANGUAGE , "Spanish" ) ) AND ( LIMIT-TO ( SUBJAREA , "BUSI" ) OR LIMIT-TO ( SUBJAREA , "SOCI" ) OR LIMIT-TO ( SUBJAREA , "ECON" ) OR LIMIT-TO ( SUBJAREA , "DECI" ) OR LIMIT-TO ( SUBJAREA , "COMP" ) )	26.586

*Nota.* El truncamiento (\*) amplía variantes léxicas. La delimitación geográfica (OCDE) se aplicará en la depuración con AFFILCOUNTRY y juicio de pertinencia (por ejemplo: Estados Unidos, Canadá, Reino Unido, Alemania, Francia, España, Italia, Países Bajos, Suecia, Australia, Nueva Zelanda; y en AL: Colombia, Chile, México, Perú, Argentina, Brasil). La periodización (1995–2008; 2009–2019; 2020–2025) se realizará mediante filtros por PUBYEAR en corridas separadas para alimentar el análisis por subperíodos.

#### 4.8.3. Selección y Depuración de Artículos

Para la conformación del corpus se incluyeron exclusivamente artículos y revisiones arbitradas indexadas en Scopus, publicadas entre 1995 y 2025, en inglés o español. La pertinencia temática se estableció a partir de la relación explícita entre Propuesta de Valor al Empleado (EVP) y/o esquemas de incentivos con resultados de retención, rotación, compromiso o intención de permanencia. Asimismo, se exigió que los estudios se situaran en contextos laborales u organizacionales pertenecientes a economías de mercado de tradición occidental, operativizadas como países OCDE mediante filtros por AFFILCOUNTRY y juicio de pertinencia, conforme a la definición operativa del proyecto.

También se descartaron documentos no arbitrados, duplicados, sin acceso al texto completo o fuera del alcance geográfico definido, además de monografías legales o tributarias que no abordaran la gestión del talento, o aquellos que no tuvieran acceso abierto.

La ecuación de búsqueda resultante se muestra en la Tabla 5.

**Tabla 5.**

*Ecuación de búsqueda final*

Base de datos	Ecuación ajustada	Resultados finales
Scopus	TITLE-ABS-KEY ( ( "employee value proposition" OR "propuesta de valor al empleado" OR "total reward*" OR "employer brand*" OR "psychological contract" OR benefit* OR compensat* OR remunerat* OR "non-monetary incentive*" OR "career path*" OR upskill* OR reskill* ) AND ( retention OR "employee retention" OR turnover OR "turnover intention*" OR "intention to leave" OR "intention to stay" OR engagement OR "organizational commitment" OR "retenci&#243;n de personal" OR "intenci&#243;n de rotaci&#243;n" OR "intenci&#243;n de permanencia" OR "compromiso organizacional" ) ) AND PUBYEAR > 1994 AND PUBYEAR < 2026 AND PUBYEAR > 1994 AND PUBYEAR < 2026 AND ( LIMIT-TO ( OA , "all" ) ) AND ( EXCLUDE ( AFFILCOUNTRY , "China" ) OR EXCLUDE ( AFFILCOUNTRY , "India" ) OR EXCLUDE ( AFFILCOUNTRY , "Malaysia" ) OR EXCLUDE ( AFFILCOUNTRY , "Taiwan" ) OR EXCLUDE ( AFFILCOUNTRY , "South Korea" ) OR EXCLUDE ( AFFILCOUNTRY , "Indonesia" ) OR EXCLUDE ( AFFILCOUNTRY , "Pakistan" ) OR EXCLUDE ( AFFILCOUNTRY , "Hong Kong" ) OR EXCLUDE ( AFFILCOUNTRY , "United Arab Emirates" ) OR EXCLUDE ( AFFILCOUNTRY , "Thailand" ) OR EXCLUDE ( AFFILCOUNTRY , "Turkey" ) OR EXCLUDE ( AFFILCOUNTRY , "Viet Nam" ) OR EXCLUDE ( AFFILCOUNTRY , "Japan" ) OR EXCLUDE ( AFFILCOUNTRY , "Iran" ) OR EXCLUDE ( AFFILCOUNTRY , "Bangladesh" ) OR EXCLUDE ( AFFILCOUNTRY , "Tanzania" ) OR EXCLUDE ( AFFILCOUNTRY , "Lebanon" ) OR EXCLUDE ( AFFILCOUNTRY , "Malawi" ) OR EXCLUDE ( AFFILCOUNTRY , "Iraq" ) OR EXCLUDE ( AFFILCOUNTRY , "Tunisia" ) OR EXCLUDE ( AFFILCOUNTRY , "Yemen" ) OR EXCLUDE ( AFFILCOUNTRY , "Macao" ) OR EXCLUDE ( AFFILCOUNTRY , "Vanuatu" ) OR EXCLUDE ( AFFILCOUNTRY , "Uzbekistan" ) OR EXCLUDE ( AFFILCOUNTRY , "Syrian Arab Republic" ) OR EXCLUDE ( AFFILCOUNTRY , "Sudan" ) OR EXCLUDE ( AFFILCOUNTRY , "Burkina Faso" ) OR EXCLUDE ( AFFILCOUNTRY , "Afghanistan" ) OR EXCLUDE ( AFFILCOUNTRY , "Undefined" ) ) AND ( LIMIT-TO ( DOCTYPE , "ar" ) OR LIMIT-TO ( DOCTYPE , "re" ) ) AND ( LIMIT-TO ( SUBJAREA , "BUSI" ) OR LIMIT-TO ( SUBJAREA , "SOCI" ) OR LIMIT-TO ( SUBJAREA , "ECON" ) OR LIMIT-TO ( SUBJAREA , "DECI" ) OR LIMIT-TO ( SUBJAREA , "COMP" ) ) AND ( LIMIT-TO ( LANGUAGE , "English" ) OR LIMIT-TO ( LANGUAGE , "Spanish" ) ) AND ( LIMIT-TO ( EXACTKEYWORD , "Engagement" ) OR LIMIT-TO ( EXACTKEYWORD , "Motivation" ) OR LIMIT-TO ( EXACTKEYWORD , "Job Satisfaction" ) OR LIMIT-TO ( EXACTKEYWORD , "Retention" ) OR LIMIT-TO ( EXACTKEYWORD , "Organizational Commitment" ) OR LIMIT-TO ( EXACTKEYWORD , "Work Engagement" ) OR LIMIT-TO ( EXACTKEYWORD , "Turnover" ) OR LIMIT-TO ( EXACTKEYWORD , "Turnover Intention" ) OR LIMIT-TO ( EXACTKEYWORD , "Workplace" ) OR LIMIT-TO ( EXACTKEYWORD , "Satisfaction" ) OR LIMIT-TO ( EXACTKEYWORD , "Governance Approach" ) OR LIMIT-TO ( EXACTKEYWORD , "Corporate Governance" ) OR LIMIT-TO ( EXACTKEYWORD , "Empowerment" ) OR LIMIT-TO ( EXACTKEYWORD , "Public Engagement" ) OR LIMIT-TO ( EXACTKEYWORD , "Recruitment" ) OR LIMIT-TO ( EXACTKEYWORD , "Management" ) OR LIMIT-TO ( EXACTKEYWORD , "Psychological Contract" ) OR LIMIT-TO ( EXACTKEYWORD , "Professional Development" ) OR LIMIT-TO ( EXACTKEYWORD , "Employee Engagement" ) OR LIMIT-TO ( EXACTKEYWORD , "Human Resource Management" ) OR LIMIT-TO ( EXACTKEYWORD , "Personnel Management" ) OR LIMIT-TO ( EXACTKEYWORD , "Compensation" ) )	1209

*Nota.* En la ecuación final se puede reducir el tercer eje (arreglos/analytics) para mejorar precisión y luego ampliar con búsquedas focalizadas por subtema (híbrido, bienestar, analytics) al momento de mapear subperíodos y sectores.

Entonces, tras aplicar estos criterios se redujo la muestra a 1209 documentos que constituyen la base del análisis bibliométrico final. Con base en estos criterios, el proceso de cribado sigue el flujo PRISMA, que resume el proceso realizado. Este se presenta en la Figura 1.

Para garantizar la trazabilidad temporal y conceptual del objeto de estudio, dichos registros se segmentaron en tres periodos históricos: 1995–2008, 2009–2019 y 2020–2025. Esta división se

utilizó como criterio de organización temporal para facilitar el análisis comparativo de la literatura en los apartados posteriores. La organización se presenta en la Tabla 6.

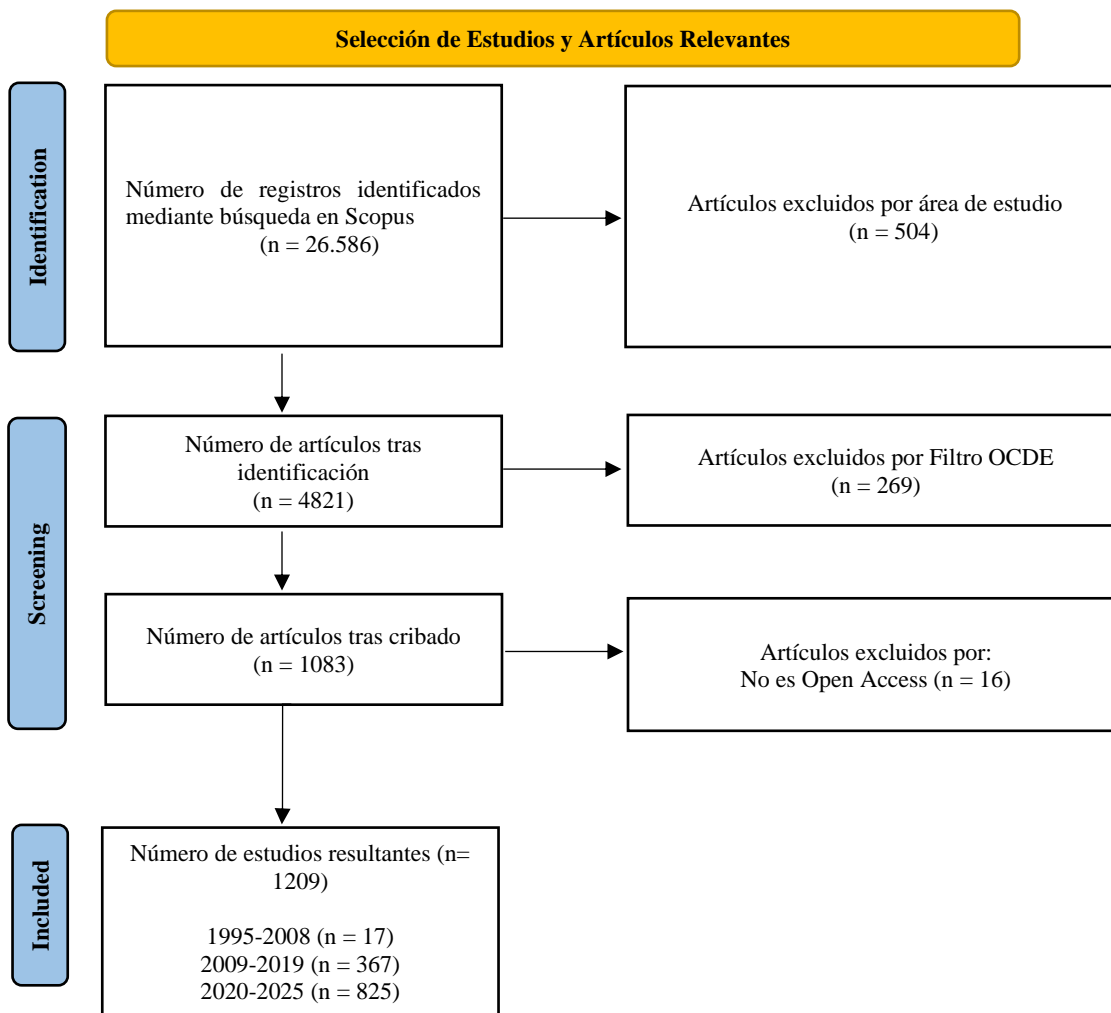
**Tabla 6.**

*Segmentación de los artículos de acuerdo con el período evaluado.*

<b>Periodo</b>	<b>Criterio de organización temporal</b>	<b>Cantidad de artículos</b>	<b>Orientación para el análisis</b>
1995–2008	Periodo inicial de la revisión, asociado con la consolidación de enfoques tradicionales de gestión del talento y estudios sobre motivación, satisfacción laboral y contrato psicológico.	17	Revisión de los antecedentes conceptuales de la EVP, los incentivos y la retención.
2009–2019	Periodo intermedio de la revisión, relacionado con la expansión de estudios sobre employer branding, total rewards, employee engagement y bienestar laboral.	367	Comparación de cambios conceptuales y ampliación de enfoques sobre EVP y retención.
2020–2025	Periodo reciente de la revisión, marcado por la reorganización del trabajo posterior a la pandemia, el trabajo híbrido y la mayor atención al bienestar integral.	825	Identificación de enfoques recientes y tendencias emergentes en la gestión de la EVP.

Dado el volumen de literatura recuperada, el análisis detallado se centró únicamente en una revisión intensiva de los artículos más representativos por periodo, seleccionados a partir de los criterios de inclusión y exclusión previamente establecidos, garantizando su coherencia con los objetivos específicos del estudio. Esto permite focalizar la interpretación en los trabajos que ofrecen mayor profundidad teórica, metodológica y contextual respecto al vínculo entre la EVP, los incentivos y los resultados de retención. A partir de esta depuración, se conforma el conjunto de estudios que sustenta la síntesis comparativa y el análisis histórico desarrollado en los apartados siguientes.

A continuación, la Figura 1 presenta el diagrama PRISMA que resume visualmente el flujo del proceso de búsqueda, selección y depuración de los artículos analizados.

**Figura 1.***Diagrama PRISMA*

#### 4.8.4. *Extracción y Síntesis de Datos*

Los registros seleccionados se exportaron desde Scopus y se normalizaron en una hoja de cálculo para su codificación y análisis. Para cada artículo se consignaron variables bibliométricas (año de publicación, país y región de afiliación, institución, autores, revista, área temática, número de citas), variables metodológicas (tipo de estudio, diseño, tamaño de muestra) y variables sustantivas alineadas al proyecto. El procesamiento bibliométrico se realizó con Scopus Analyzer y VOSviewer que muestran la evolución del objeto de investigación de manera clara.

Para el análisis de cada uno de los tres periodos definidos, y considerando el elevado volumen de artículos resultantes, se procedió a realizar una revisión intensiva de los 15 estudios más representativos en relación con el objeto de investigación. Estos se seleccionarán con base en su relevancia temática y nivel de impacto dentro de la base de datos Scopus, garantizando que aborden de manera sustantiva los componentes del EVP, los esquemas de incentivos y su relación con la retención de talento. Este procedimiento se repite para cada una de las tres fases temporales, permitiendo así identificar las particularidades conceptuales y contextuales de cada periodo histórico.

De forma complementaria, el análisis bibliométrico considera de manera diferenciada los tres intervalos temporales, con el fin de identificar tendencias, clústeres temáticos y variaciones terminológicas a lo largo del tiempo. se preparó la información necesaria para analizar la evolución conceptual, concentración de autores, y surgimiento de nuevas líneas de investigación relacionadas con la gestión de la propuesta de valor al empleado y su incidencia en la retención organizacional.

Una vez concluido el proceso de búsqueda, selección y depuración documental, el corpus se organizó por periodos históricos, como se observa en la Tabla 6, la segmentación por periodos históricos permite estructurar la revisión en torno a tres momentos evolutivos que orientan la interpretación de los hallazgos.

## 5. Análisis Bibliométrico

El presente análisis bibliométrico busca describir el comportamiento de la producción científica relacionada con la evolución de los incentivos y la Propuesta de Valor al Empleado (EVP) vinculados a la retención de talento en economías de mercado de tradición occidental entre 1995 y 2025. El corpus analizado en este apartado está conformado por los 1.209 artículos identificados tras la depuración final (expuesto en el apartado metodológico), los cuales constituyen la base documental de la revisión. A partir de este volumen de literatura, el análisis bibliométrico busca mapear la estructura del campo, sus núcleos temáticos y su evolución temporal, identificando tanto los enfoques predominantes como los vacíos y oportunidades de investigación. Ya el análisis detallado de la literatura se realiza a partir del análisis de los artículos más relevantes por cada periodo de tiempo, incluyendo a conveniencia aquellos más pertinentes para dar respuesta a los objetivos

De forma complementaria, el análisis de tendencias se desarrolla de manera segmentada en tres periodos (1995-2008, 2009-2019 y 2020-2025), facilitando la comparación de patrones históricos y emergentes, y contextualizar la evolución de los componentes del EVP en función de los grandes hitos que han redefinido las prácticas de gestión del talento durante las últimas tres décadas.

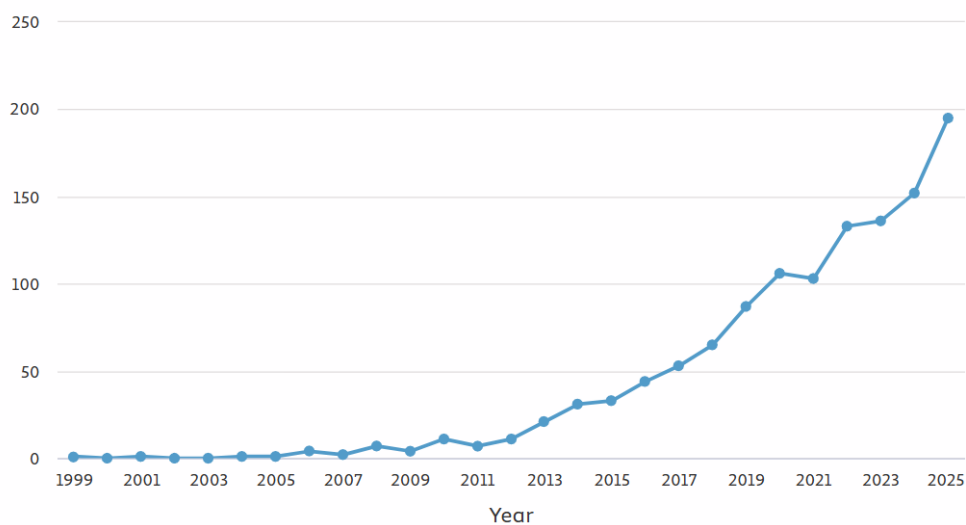
### 5.1. Evolución Temporal de las Publicaciones (1995-2025)

La Figura 2 muestra la evolución anual de la producción científica sobre las EVP y los esquemas de incentivos vinculados a la retención de talento en economías occidentales entre 1995 y 2025. Se evidencia una tendencia exponencial en el volumen de publicaciones, con un crecimiento sostenido a partir de 2013 y un incremento particularmente pronunciado desde 2018, alcanzando su punto máximo en 2025.

De manera preliminar, sugiere una consolidación reciente del campo, coincidente con la expansión la digitalización de los recursos humanos y la integración de la analítica de personas (people analytics) en los procesos organizacionales. En los primeros años (1995-2010), las investigaciones eran escasas y dispersas, reflejando una etapa exploratoria centrada en conceptos tradicionales como *motivación* y *contrato psicológico*. Posteriormente, se presenta un crecimiento sostenido que puede responder al interés académico por comprender la nueva relación laboral basada en la experiencia del empleado y la gestión del valor percibido.

## Figura 2

*Artículos publicados por año*



*Nota.* Elaboración propia con datos de Scopus Analyzer (2025).

Entonces, el análisis bibliométrico evidencia un crecimiento progresivo de la producción científica a lo largo de los tres periodos evaluados, con una expansión particularmente significativa en el intervalo 2020–2025, donde se concentra la mayor cantidad de publicaciones. Este comportamiento no solo refleja un aumento en el interés académico por la EVP, sino también un cambio en el enfoque de la literatura, influenciado por las transformaciones del contexto reciente.

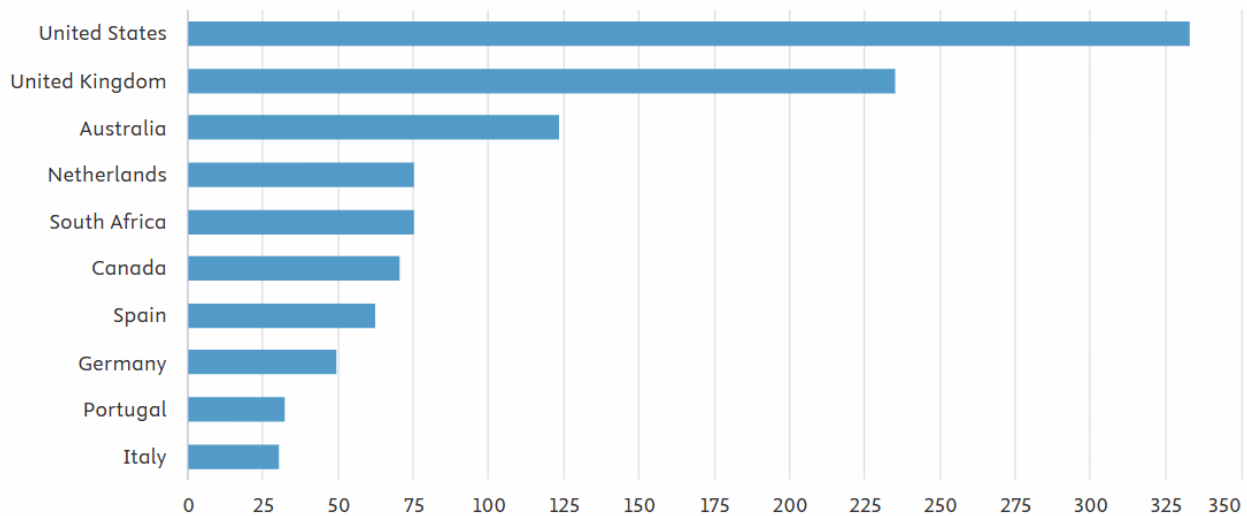
En este último periodo, marcado por la pandemia y la reorganización de las dinámicas laborales, la retención del talento deja de centrarse exclusivamente en incentivos económicos y comienza a incorporar con mayor fuerza dimensiones relacionadas con el bienestar, la salud mental, la flexibilidad laboral y el equilibrio vida-trabajo. En consecuencia, la EVP se reconfigura como un enfoque más integral, orientado a comprender la experiencia del empleado desde una perspectiva más humana y sostenible.

## 5.2. Publicaciones por País

La Figura 3 muestra las publicaciones por país de los artículos relacionados según la afiliación institucional del autor principal.

### Figura 3

*Artículos publicados por país*



*Nota.* Elaboración propia con datos de Scopus Analyzer (2025).

Como se observa, los Estados Unidos lidera ampliamente la producción académica, seguido del Reino Unido y Australia, configurando el núcleo que concentra el bloque más representativo de la literatura total sobre el tema. Este patrón refleja el protagonismo histórico de

estas economías en el desarrollo de teorías organizacionales y de gestión del talento, así como la influencia de sus sistemas universitarios de investigación aplicada.

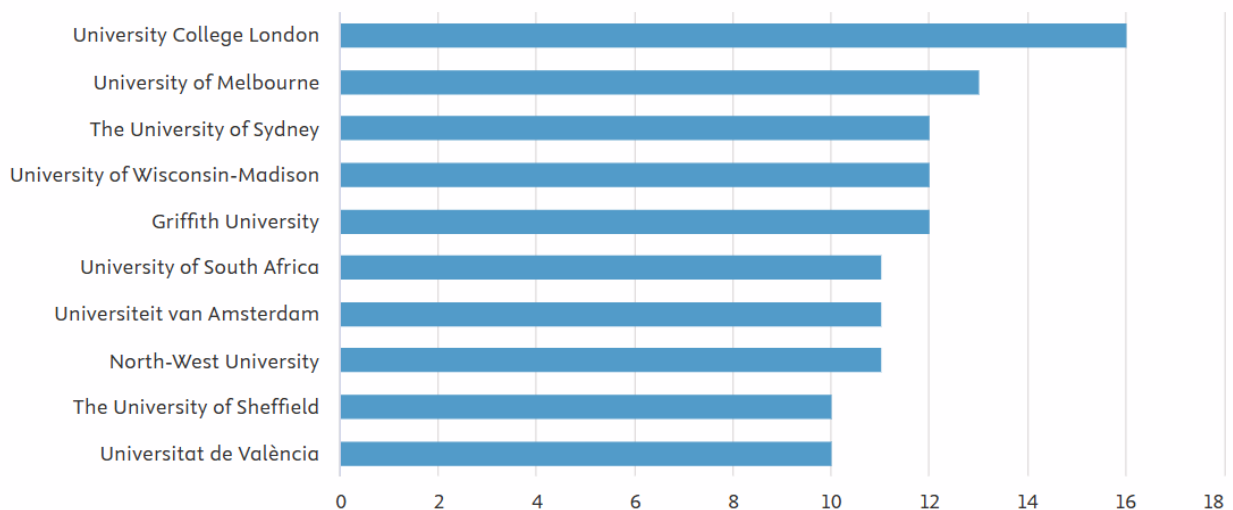
En un segundo nivel de producción se ubican países europeos como Países Bajos, España, Alemania, Italia y Portugal, junto con Sudáfrica y Canadá, que aportan perspectivas complementarias desde contextos laborales diversos.

### 5.3. Instituciones con Mayor Producción Académica

En cuanto a la distribución de documentos según la afiliación institucional de los autores, la Figura 4 presenta los resultados.

#### Figura 4.

*Producción científica por afiliación*



*Nota.* Elaboración propia con datos de Scopus Analyzer (2025).

Destaca la University College London (UCL) como la institución con mayor número de publicaciones, seguida por la University of Melbourne y la University of Sydney, lo cual confirma la alta participación del Reino Unido y Australia en el debate académico sobre gestión del talento y bienestar laboral.

Del mismo modo, de acuerdo con los resultados por país, universidades como Wisconsin-Madison, Griffith University y University of South Africa son destacadas y reflejan el carácter interdisciplinario del tema, combinando aportes desde la psicología organizacional, la economía laboral y la administración pública.

Hay un número significativo de 155 instituciones que poseen 10 o menos publicaciones, reflejando el amplio espectro de contribución a la comunidad científica. Esto coincide con una naturaleza descentralizada y transversal del campo, donde no se presenta un núcleo altamente dominante marcado, algo esperable dado el amplio espectro evaluado (30 años).

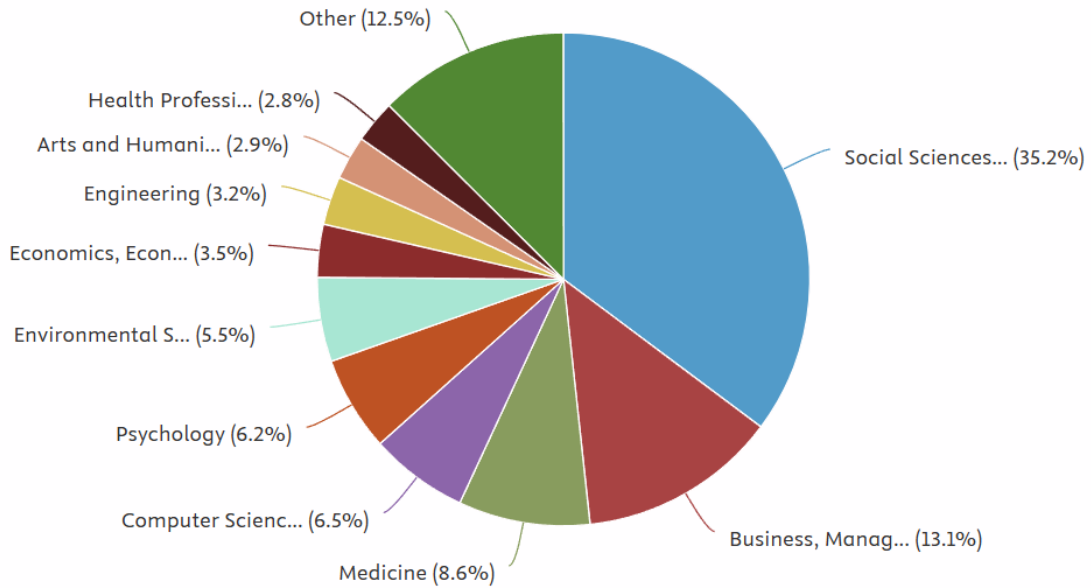
#### **5.4. Publicaciones por Área Temática**

En cuanto al área temática, según la Figura 5, se encuentra una clara preponderancia de las Ciencias Sociales (35.2%), seguidas por Business, Management and Accounting (13.1%) y Medicina (8.6%). Ahora bien, esto responde a una naturaleza multidisciplinaria del estudio de la EVP, que combina enfoques desde la administración, la psicología, la medicina ocupacional y las ciencias computacionales, o que puede desde alguna de estas áreas estar relacionada.

Podría mencionarse que la presencia de disciplinas como Psicología (6.2%), Ciencias de la Computación (6.5%) y Economía (3.5%) refleja aquellos estudios que abordan el bienestar subjetivo, la analítica de datos y/o la evaluación económica de los incentivos dentro de un mismo marco conceptual, tópicos clave si se quiere analizar EVP desde una perspectiva amplia.

**Figura 5.**

*Publicaciones por Área Temática*



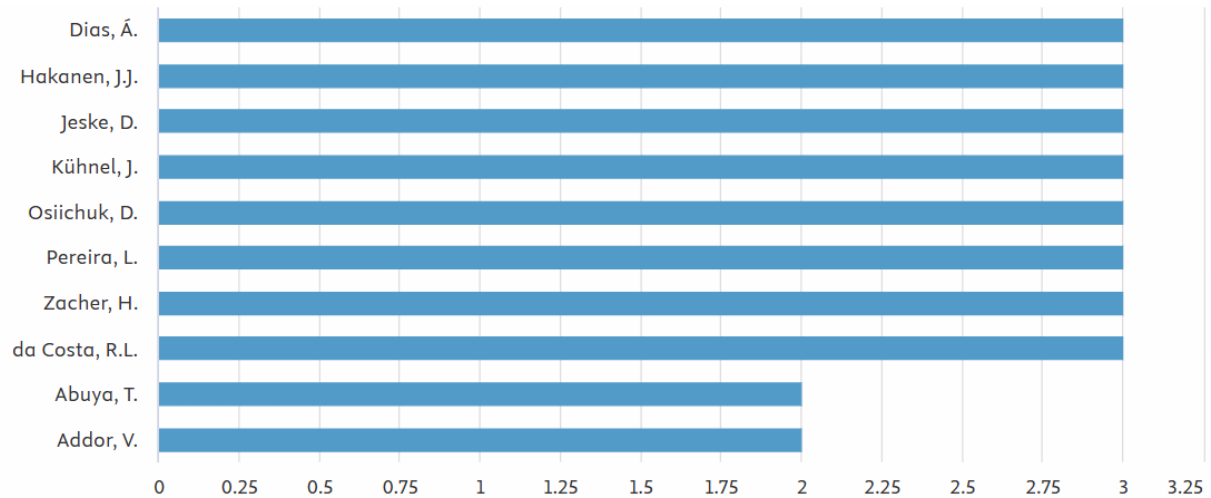
*Nota.* Elaboración propia con datos de Scopus Analyzer (2025).

**5.5. Publicaciones por Autor**

En cuanto a las publicaciones por autor, la Figura 6 presenta los principales resultados:

**Figura 6.**

*Artículos publicados por autor.*



*Nota.* Elaboración propia con datos de Scopus Analyzer (2024).

Si bien en la Figura 6 se destacan únicamente los investigadores más representativos, el recuento global evidencia una alta dispersión autoral, con 8 autores con tres publicaciones, 102 con dos publicaciones y 50 con una sola publicación. Esto sugiere que el estudio de EVP y los incentivos laborales no se ha concentrado en los últimos años en unos pocos referentes académicos, sino distribuido entre múltiples investigadores que abordan el tema desde distintas perspectivas teóricas y contextuales. La elevada dispersión observada indica que el campo se caracteriza por una producción colaborativa y diversificada, más que por escuelas de pensamiento consolidadas o redes de investigación estables.

Entre los autores más visibles se destacan Á. Dias, J.J. Hakanen, D. Jeske y J. Kühnel, cuyas líneas de trabajo se centran en el bienestar organizacional, el compromiso laboral y los modelos motivacionales asociados al valor percibido del empleado.

## **5.6. Análisis de Tendencias**

El análisis de tendencias se desarrolló a partir de la identificación de la coocurrencia de palabras clave presentes en la literatura, utilizando el software VOSviewer como herramienta principal para representar gráficamente las relaciones entre conceptos y autores.

Con el fin de observar los cambios en el enfoque investigativo, los resultados se organizaron en tres periodos históricos, entre 1995-2008, entre 2009-2019 y entre 2020-2025, que reflejan las transformaciones conceptuales y metodológicas que ha experimentado la literatura referente.

### ***5.6.1. Análisis de Tendencias Periodo 1995-2008***

Para un análisis más profundo se revisaron las palabras claves y se realizó una agrupación por clústeres en la coocurrencia de palabras claves, como se muestra en la Figura 7.



la literatura en este periodo se orientó hacia los factores motivacionales extrínsecos y las condiciones laborales básicas como determinantes de la satisfacción y el compromiso. Este enfoque coincide con la transición desde los modelos clásicos de incentivos económicos hacia una mirada más amplia sobre el ambiente de trabajo y la relación entre bienestar y productividad.

El clúster rojo, concentrado en la parte izquierda del mapa, incluye términos como “school”, “social support”, “health promotion” y “volunteer”, lo cual evidencia una aproximación más social y comunitaria al estudio del trabajo. Durante este periodo, los estudios sobre retención e incentivos se entrelazaban con temas de salud pública y apoyo social, reflejando la influencia de la psicología de la salud y de la pedagogía laboral. Este bloque temático demuestra que la noción de “valor al empleado” aún no estaba formalizada, pero empezaba a construirse a partir de la relación entre bienestar, motivación y entorno social.

El clúster azul, donde destacan “job satisfaction”, “male”, “female” y “middle aged”, representa la línea de investigación centrada en la demografía laboral y la satisfacción individual. En este caso, se puede plantear que la literatura de este periodo exploró principalmente las diferencias de género y edad en las actitudes frente al trabajo, así como las primeras mediciones empíricas del compromiso y la permanencia en distintos grupos de empleados. Este énfasis demográfico muestra que el interés por la retención se abordaba todavía desde factores individuales, sin integrar aún los componentes sistémicos que más adelante definirían la EVP.

Finalmente, el clúster amarillo, conformado por términos como “decision making”, “turnover” e “investments”, aparece menos denso, pero apunta a la emergencia de un enfoque más económico y organizacional sobre la gestión del talento. Estos primeros vínculos sugieren la relación hacia modelos que relacionan las decisiones de inversión en capital humano con los resultados organizacionales, que, si bien referentes teóricos se habían abordado previamente, aquí

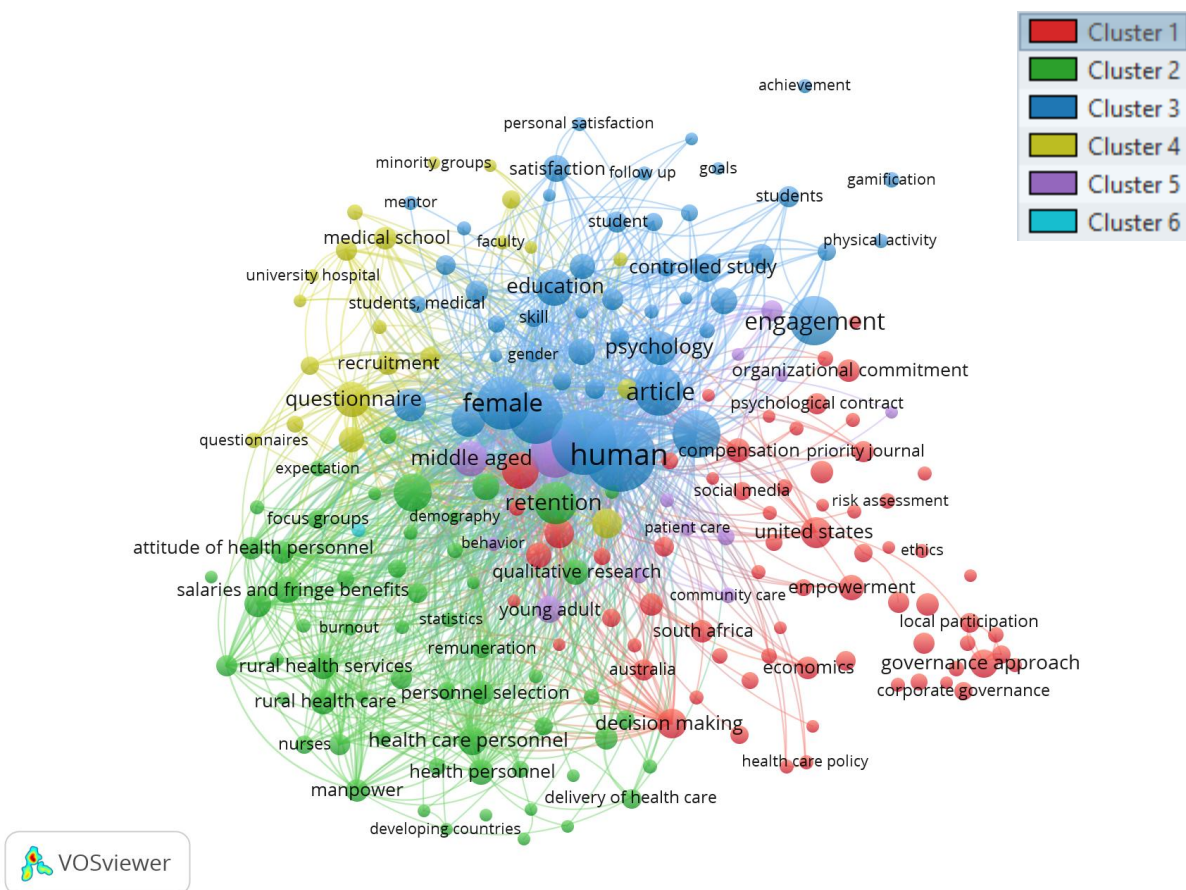
se presentan de forma específica, anticipando la articulación posterior entre incentivos y desempeño corporativo.

### 5.6.2. Análisis de Tendencias Periodo 2009-2019

De igual forma para el periodo 2009-2019, a partir de las palabras claves se realizó un análisis de coocurrencia definiendo los clústeres, como se muestra en la Figura 8.

#### Figura 8.

#### Clústeres en Coocurrencia de Palabras Claves periodo 2009-2019



Nota. Figura extraída del software VOSviewer con los artículos resultantes de la revisión de literatura.

De acuerdo con la Figura 8, el mapa de coocurrencia de palabras clave para el periodo 2009-2019 muestra una clara expansión temática y una mayor densidad de relaciones entre conceptos, reflejando la madurez progresiva del campo de estudio sobre incentivos, retención y

EVP. En esta etapa, los términos se agrupan en seis clústeres principales que evidencian el tránsito desde enfoques centrados en la motivación individual hacia perspectivas organizacionales y estratégicas del compromiso y la retención. La literatura comienza a estructurarse en torno a los conceptos de “engagement”, “organizational commitment” y “psychological contract”, lo cual marca un cambio sustancial frente al periodo anterior.

El primer clúster, en color rojo, introduce una dimensión más institucional y estratégica, con términos como “governance approach”, “corporate governance”, “empowerment”, “economics”, “organizational commitment” y “social media”. Este grupo representa la entrada del discurso de gobierno corporativo, ética y empoderamiento como nuevos componentes, reflejando la creciente preocupación por la sostenibilidad y la responsabilidad social en la gestión del talento. Asimismo, la aparición de “social media” y “risk assessment” revela el impacto de la digitalización y de la comunicación organizacional en la percepción del valor que los empleados otorgan a sus empleadores.

Por su parte, el clúster verde conserva parte de los temas tradicionales, aunque con un enfoque más aplicado a sectores específicos, principalmente el de la salud. Palabras como “health care personnel”, “nurses”, “burnout”, “salaries and fringe benefits” y “rural health services” muestran una intensificación del interés por la retención del personal sanitario, especialmente en contextos rurales o de países en desarrollo. En este sentido, se amplía la comprensión de los incentivos más allá de la compensación económica, integrando variables de bienestar, apoyo social y carga laboral.

Mientras tanto, el clúster azul, de mayor tamaño y centralidad, articula términos como “human”, “retention”, “psychology”, “education”, “article” y “female”, indicando que el eje de análisis se desplazó hacia la comprensión de los factores psicológicos y conductuales que influyen

en la retención. Las investigaciones incorporan metodologías empíricas más robustas, como estudios controlados y enfoques cuantitativos, evidenciando la consolidación de un cuerpo teórico basado en la psicología organizacional y la gestión del comportamiento en el trabajo. La presencia de *students*, *achievement* y *gamification* sugiere, además, el surgimiento de líneas relacionadas con la motivación intrínseca y la experiencia de aprendizaje dentro de entornos laborales.

De igual forma, el clúster amarillo está conformado por términos como “*recruitment*”, “*questionnaire*”, “*expectation*” y “*focus groups*”, reflejando el uso creciente de técnicas cualitativas y mixtas para captar las percepciones de los empleados respecto a los factores de compromiso y permanencia.

Aunque de menor densidad, los clústeres púrpura y celeste, representan líneas emergentes que complementan la red general. El primero se relaciona con estudios sobre “*achievement*”, “*physical activity*” y “*gamification*”, que abordan la motivación desde el rendimiento y el desarrollo personal. El segundo agrupa temas vinculados a “*qualitative research*” y “*community care*”, lo que sugiere un interés por explorar el bienestar desde la perspectiva comunitaria y participativa. Aunque menos representativos, estos grupos aportan matices sobre la diversificación temática que caracterizó al campo en esta etapa.

Mirado en conjunto, el mapa evidencia una transición hacia modelos más complejos de análisis, en los que la retención de talento se concibe como un fenómeno multicausal y sistémico. La convergencia entre “*engagement*”, “*organizational commitment*”, “*psychological contract*” y “*well-being*” marca el surgimiento de la EVP como concepto articulador. Además, la expansión hacia temas de gobernanza, ética y digitalización indica una apertura del campo hacia perspectivas contemporáneas que vinculan el valor al empleado con la cultura organizacional y la sostenibilidad empresarial.



investigación reciente, mientras los clústeres secundarios amplían la perspectiva hacia la educación, la salud pública y la innovación metodológica.

El clúster rojo es el más denso y se ubica hacia la parte derecha del mapa, articulando términos como “engagement”, “retention”, “job satisfaction”, “organizational culture”, “psychological contract” y “resilience”. Esta agrupación representa la madurez teórica del campo, donde, a priori, la retención del talento se entiende como resultado de un ecosistema organizacional basado en el compromiso, el propósito y el bienestar integral. A su vez, los estudios de este periodo vinculan el concepto de EVP con modelos de liderazgo transformacional, trabajo híbrido y cultura de propósito, consolidando un enfoque centrado en la experiencia del empleado (employee experience) y la sostenibilidad humana en las organizaciones (términos nuevos en contraste con los anteriores periodos). La incorporación de términos como “remote work” y “stakeholder” refleja la adaptación de los esquemas de incentivos al contexto postpandemia y la necesidad de estrategias más flexibles e inclusivas.

El clúster verde, ubicado en el centro del mapa, concentra términos como “human”, “female”, “education”, “wellbeing” y “learning”, y funciona como un eje conector entre las dimensiones psicológicas y las organizacionales. Este grupo pone en evidencia la creciente relevancia del aprendizaje continuo, la formación y el bienestar emocional como pilares del valor percibido por el empleado.

En cuanto al clúster azul, asociado a términos como “student engagement”, “nursing education”, “curriculum” y “learning”, se observa una expansión de las investigaciones hacia el ámbito educativo y de salud, donde el compromiso se analiza no solo como fenómeno laboral sino también como herramienta formativa. Esto refleja un proceso de transferencia teórica entre el

“employee engagement” y el “student engagement”, lo cual sugiere la transversalidad del constructo en distintos contextos organizacionales y sociales.

De forma similar, el clúster amarillo incorpora términos metodológicos como “qualitative research”, “focus groups”, “methodology” e “interview”, reafirmando la tendencia hacia enfoques mixtos y comprensivos en la evaluación de la experiencia laboral. Este grupo, si bien habría que confirmarse revisando a profundidad los artículos incluidos, parece consolidar un grupo de investigaciones como soporte técnico de la producción científica reciente, orientado a capturar las percepciones subjetivas de los empleados sobre la cultura y los incentivos, lo que refuerza la importancia de las aproximaciones cualitativas en la comprensión del EVP contemporáneo.

Por su parte, los clústeres púrpura, celeste y naranja, aunque de menor densidad, aportan matices relevantes. El primero reúne términos vinculados a la salud pública y la gobernanza del trabajo (public health, community, health care policy), evidenciando la ampliación del campo hacia la sostenibilidad social y el bienestar colectivo. El segundo agrupa términos como “leadership”, “ethics” y “decision making”, conectando la retención con la gestión ética y el liderazgo responsable. El tercero, de color naranja, se asocia a “exercise”, “feedback” y “learning procedures”, reflejando líneas emergentes sobre motivación, autorregulación y desempeño, que reafirman la interacción entre salud, productividad y desarrollo humano.

En vista de lo anterior, la red del periodo entre 2020 y 2025 muestra una estructura más cohesionada y multidimensional que en las etapas previas. Los temas de bienestar, cultura organizacional, liderazgo ético y resiliencia sustituyen a los enfoques centrados únicamente en compensación o satisfacción, consolidando un paradigma más humano y sostenible.

#### **5.6.4. Síntesis Comparativa entre los 3 Periodos (1995-2025)**

El recorrido histórico del campo muestra una transformación profunda aparente en la manera de concebir los incentivos y la EVP dentro de las economías occidentales. En los primeros años, entre 1995 y 2008, la literatura se concentró en los fundamentos motivacionales y en los factores demográficos que incidían en la satisfacción y el compromiso, sin una articulación coherente entre las dimensiones psicológicas y organizacionales. El interés académico se dirigía hacia la comprensión del comportamiento humano en el trabajo, con un enfoque limitado al salario, las condiciones del entorno y la motivación extrínseca.

A partir de 2009, el campo adquirió mayor profundidad teórica y metodológica. Donde, los estudios comenzaron a integrar el compromiso organizacional, el contrato psicológico y la gobernanza corporativa como componentes interdependientes de la experiencia laboral. La retención de talento se entendió entonces como un proceso dinámico influido por la cultura organizacional, la digitalización y la ética corporativa. Esta etapa consolidó la transición hacia un modelo interdisciplinario que unió la psicología organizacional con la gestión estratégica del capital humano y la responsabilidad social.

Durante el periodo 2020-2025, ya el discurso académico amplió su mirada hacia una visión más humana y sostenible del trabajo. La pandemia, el auge del trabajo remoto y la prioridad del bienestar emocional transformaron la naturaleza de los incentivos y resignificaron la EVP como una estrategia basada en la experiencia, el aprendizaje continuo y la salud mental, al menos desde los tópicos claves de investigación. Esta evolución refleja un desplazamiento del interés por los mecanismos tradicionales de recompensa hacia la creación de entornos laborales capaces de sostener el bienestar, la pertenencia y la resiliencia como valores esenciales del vínculo entre empleado y organización.

## 6. Revisión de la Literatura

El estudio de la EVP y los esquemas de incentivos asociados a la retención del talento en la industria occidental ha evolucionado significativamente entre 1995 y 2025. La literatura revisada permite observar cómo el concepto de EVP ha transitado desde una visión centrada en la estabilidad y las recompensas económicas hacia un enfoque relacional y estratégico, que integra dimensiones psicológicas, organizacionales y de bienestar. Este análisis sintetiza esa evolución a partir de los hallazgos más representativos de tres décadas de investigación, dando lineamientos clave sobre cómo la retención del talento ha pasado de ser un fenómeno aparentemente transaccional para estar evaluada junto a otros factores, y convertirse en un componente esencial del valor organizacional y la sostenibilidad laboral.

Durante la primera etapa, comprendida por los estudios de finales de los noventa e inicios de los 2000, la EVP se concebía principalmente desde un enfoque de seguridad y permanencia. La estabilidad laboral, el cumplimiento de las condiciones contractuales y la equidad salarial eran considerados los pilares de la oferta de valor hacia los empleados. De Witte et al. (2008) destacaron que la percepción de inseguridad laboral constituye una amenaza directa al contrato psicológico, pues el trabajador asocia la falta de estabilidad con la ruptura de la confianza en la organización. En el ámbito sanitario, Stearns y D'Arcy (2008) evidenciaron que la retención del personal dependía de factores relacionados con las condiciones materiales del empleo, como los horarios, los beneficios y el estilo de supervisión. Estos estudios están centrados en factores extrínsecos y en la importancia de reducir la incertidumbre como base del compromiso laboral. La EVP se entendía entonces como una estructura que debía garantizar condiciones básicas de protección, más cercana a una lógica instrumental que a una relacional (De Witte et al., 2008). Otros artículos evaluados presentan una estructura similar, y un acercamiento lineal entre el impacto de

determinados factores laborales y su incidencia en la retención laboral, particularmente en estudios que analizan la relación entre prácticas de recursos humanos, compromiso organizacional y permanencia en la organización (Chew & Chan, 2008; Coyle-Shapiro & Morrow, 2006; Stearns & D'Arcy, 2008).

A medida que avanzó la década de 2000, los enfoques comenzaron a incorporar dimensiones más psicológicas y sociales. El interés por comprender los vínculos entre motivación, bienestar y cultura organizacional marcó el inicio de una transformación conceptual. Habboush et al. (2019) mostraron que el desarrollo profesional y la mentoría en contextos clínicos fortalecen el sentido de pertenencia y reducen la rotación, ya que el aprendizaje y la interacción reflexiva generan compromiso intrínseco. De forma similar, Maratos et al. (2019) demostraron que las intervenciones basadas en la compasión y la autoconciencia emocional son eficaces para reducir el estrés y fomentar el bienestar en entornos educativos. Estas prácticas, orientadas al equilibrio emocional, son reflejo de la consolidación de la EVP como una estrategia de apoyo integral, donde el bienestar personal y el propósito profesional adquieren un peso equivalente al salario o los beneficios.

El desarrollo de este pensamiento se reforzó con los aportes sobre el clima organizacional y la justicia procesal. Cohen y Ehrlich (2019) destacaron que las culturas organizacionales que promueven la equidad, la transparencia y la confianza generan comportamientos proactivos, incluso de “desviación constructiva”, que benefician la innovación y el compromiso. En este sentido, la EVP pasa de ser un conjunto de incentivos estáticos para convertirse en una construcción simbólica basada en el reconocimiento, la justicia y la reciprocidad. Los estudios sobre gamificación (Ortiz-Colón et al., 2018) también aportaron evidencia sobre el papel de la motivación intrínseca, mostrando cómo la incorporación de elementos lúdicos en la educación o

el trabajo fomenta la autonomía, el compromiso y la satisfacción. El aprendizaje experiencial y las estrategias participativas comenzaron a verse como parte integral de la propuesta de valor que una organización ofrece a sus empleados.

En la etapa más reciente, comprendida entre 2020 y 2025, la EVP se consolida cada vez más como un modelo holístico y estratégico. Las organizaciones que priorizan el bienestar, la flexibilidad y la sostenibilidad humana demuestran una mayor capacidad para atraer y retener talento en entornos competitivos. Alidina et al. (2025) presentaron un ejemplo claro en el sistema sanitario portugués, donde los incentivos financieros, combinados con beneficios no monetarios como días adicionales de descanso o apoyo a la reubicación, se tradujeron en un aumento sustancial de la permanencia. Este estudio, si bien puede tener el mismo corte de aquellos del primer periodo evaluado, destaca por su respuesta contextual a los cambios materiales del entorno, altamente marcados por la pandemia y cómo ajustes extrínsecos derivados surgen como solución a problemas contextuales. De manera complementaria, Rattray et al. (2025) subrayaron que la cultura laboral positiva y el liderazgo comprometido son determinantes en la retención, especialmente en instituciones con recursos limitados. Destaca la empatía y la calidad de la supervisión, reflejando a priori un cambio de paradigma hacia la gestión del trabajo como experiencia significativa más que como intercambio económico. Si bien antes del 2008 también hay teoría y modelos de gestión donde se plantea dicha experiencia significativa, en la literatura revisada se encuentra marcado un rol interpretativo a partir de incentivos extrínsecos, mientras que en el periodo más reciente el espectro de tópicos tocados en la literatura es heterogéneo, numeroso y variado.

Por ejemplo, el estudio de Ghazalat (2025) relaciona la EVP con la transparencia en la gobernanza corporativa. Al analizar la divulgación voluntaria de información sobre empleados y políticas de compensación, el autor muestra que la confianza organizacional se fortalece cuando

las prácticas de gestión son abiertas y justas. La falta de información sobre remuneraciones o condiciones de liderazgo no solo afecta la imagen institucional, sino también la percepción de equidad interna, un aspecto que incide directamente en la retención y el compromiso. Paralelamente, Bourke et al. (2025) demostraron que la mentoría formal en la formación quirúrgica no solo mejora las competencias técnicas, sino que incrementa la resiliencia y el bienestar de los residentes, incluyendo ese componente social más allá de competencias técnicas, consolidando el aprendizaje reflexivo como un elemento esencial de la EVP contemporánea.

No obstante, es importante señalar que la clasificación temporal adoptada en esta investigación responde a una estrategia analítica orientada a identificar tendencias predominantes en la literatura, y no implica una separación estricta o exhaustiva entre los tópicos presentes en cada periodo. En la práctica, varios de los conceptos y enfoques identificados pueden aparecer de manera anticipada o persistente en diferentes momentos temporales. Por ejemplo, elementos asociados al bienestar laboral, el liderazgo o la experiencia significativa del trabajo ya eran discutidos en estudios anteriores a 2008, aunque con menor centralidad conceptual. Del mismo modo, algunos trabajos recientes continúan abordando incentivos extrínsecos tradicionales. En este sentido, la periodización propuesta busca resaltar los patrones dominantes y las líneas de pensamiento más influyentes en cada etapa, sin asumir que los cambios de paradigma ocurren de manera abrupta o completamente delimitada. Más bien, estos procesos reflejan transiciones graduales en la forma en que la literatura interpreta la relación entre incentivos, experiencia laboral y retención del talento.

Haciendo esta precisión, de manera preliminar y bajo el marco de las diferentes investigaciones evaluadas, se permite establecer una taxonomía de los componentes que configuran la EVP en la industria occidental, donde convergen dimensiones motivacionales,

organizacionales, psicológicas y de bienestar. Esta clasificación, presentada en la Tabla 7, resume los principales elementos identificados entre 1995 y 2025, destacando cómo los enfoques se desplazaron de manera paulatina desde incentivos transaccionales hacia estructuras integrales que articulan desarrollo, equidad y salud mental.

**Tabla 7.**

*Taxonomía de los componentes de la EVP en la industria occidental (1995-2025)*

Perspectiva	Componente Clave de la EVP	Dimensiones Conceptuales y Evidencia	Estudios Relevantes
Motivacional	Incentivos Transaccionales (Extrínsecos)	Salarios competitivos, beneficios básicos (vacaciones pagadas). Incentivos financieros directos o <i>top-ups</i> para posiciones difíciles (€21,000 en 5 años, entre otros).	Stearns & D'Arcy (2008); Alidina et al. (2025); Rattray et al. (2025).
	Compromiso Intrínseco y Flujo	Creación de actividades inmersivas, desarrollo de habilidades superiores y creatividad. Uso de la gamificación (logros, insignias) para potenciar la motivación intrínseca.	Ortiz-Colón et al. (2018).
	Justicia y Transparencia	La justicia procesal fomenta la conducta pro-social (desviación constructiva). Divulgación de información (VD) sobre los empleados (tamaño, género) y transparencia en la gobernanza.	Cohen & Ehrlich (2019); Ghazalat (2025).
Organizacional	Clima y Liderazgo Efectivo	Fomentar una cultura laboral positiva con liderazgo comprometido y comunicación abierta. La calidad de la supervisión afecta la intención de dejar el trabajo.	Rattray et al. (2025); Stearns & D'Arcy (2008).
	Desarrollo y Mentoring	Oportunidades de <i>upskilling</i> continuo. Inversión en formación de liderazgo. <i>Mentorship</i> estructurado para la adquisición de experiencia y el desarrollo holístico (ej. quirúrgico).	Bourke et al. (2025); Habboush et al. (2019).
Psicológica	Contrato Psicológico y Seguridad	Expectativas de protección (instrumental) contra la inseguridad laboral. La falta de seguridad se percibe como violación contractual.	De Witte et al. (2008).
	Volición y Autonomía	Fomentar la motivación autónoma mediante un ambiente que apoye la toma de riesgos y la iniciativa (clima de innovación). La identidad moral (simbolización) se relaciona con el comportamiento pro-social.	Cohen & Ehrlich (2019).
	Salud Mental y Estrés	Estrategias para contrarrestar el <i>burnout</i> y el agotamiento emocional, especialmente en profesiones de alta exigencia (Por ejemplo, en entornos de sanidad y educación).	Maratos et al. (2019); Rattray et al. (2025).
Bienestar	Apoyo Emocional y Reflexión	Intervenciones basadas en la compasión (CMT) para reducir la autocrítica y aumentar la autocompasión. La práctica reflexiva como mecanismo para el crecimiento profesional y la autoconciencia.	Maratos et al. (2019); Habboush et al. (2019).
	Equilibrio Vida-Trabajo	Arreglos laborales flexibles y horas adicionales de descanso pagado.	Alidina et al. (2025); Rattray et al. (2025).

Según la Tabla 7, existe una evolución de los componentes de la EVP, inicialmente parte desde enfoques centrados en incentivos económicos hacia una estructura más integral, donde se incorporan dimensiones organizacionales, psicológicas y de bienestar como factores clave en la retención del talento.

La convergencia de estos componentes muestra que la EVP no puede entenderse únicamente como un conjunto de beneficios o políticas, sino como una estrategia de gestión integral orientada al bienestar y la sostenibilidad del talento. Las investigaciones recientes refuerzan que los factores emocionales, la calidad de la supervisión y la equidad en la gobernanza tienen un peso comparable al de los incentivos financieros. El liderazgo, la comunicación y la transparencia emergen como condiciones necesarias para construir vínculos duraderos entre la organización y sus colaboradores, mientras que las prácticas reflexivas y de mentoría consolidan el aprendizaje continuo y la identificación profesional.

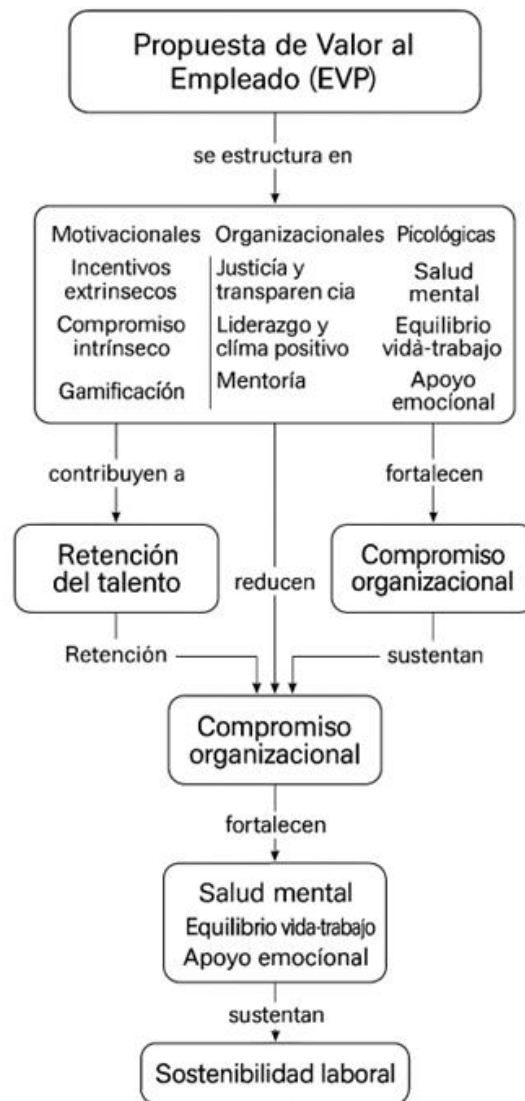
En el primer periodo, la retención dependía de variables económicas y de seguridad, pero con el tiempo, en los siguientes periodos evaluados se incorporaron dimensiones relacionales que reconocen la importancia del bienestar psicológico, la cultura de apoyo y la autorrealización en el trabajo. Este recorrido teórico refleja el desplazamiento de una visión utilitaria a una visión humana y sostenible del empleo, donde la retención no es solo el resultado de incentivos, sino de la creación de entornos laborales significativos, transparentes y emocionalmente saludables. Los estudios revisados muestran que el verdadero valor al empleado radica en equilibrar lo financiero con lo emocional, y lo estructural con lo humano, un principio que sustenta el desarrollo de modelos contemporáneos de gestión del talento y define la base conceptual del presente proyecto.

La estructura conceptual identificada en la revisión permite organizar las dimensiones y relaciones de la EVP en un esquema visual que sintetiza su lógica interna. El mapa conceptual,

mostrado en la Figura 10, representa cómo los componentes motivacionales, organizacionales, psicológicos y de bienestar se integran en torno al eje central de la EVP, evidenciando las interdependencias entre los incentivos extrínsecos, la justicia organizacional, el liderazgo empático y la salud mental como determinantes del compromiso y la retención del talento. Esta representación facilita comprender el tránsito desde los enfoques transaccionales hacia una visión relacional y sostenible del vínculo laboral.

**Figura 10.**

*Mapa conceptual de la Propuesta de Valor al Empleado (EVP)*



*Nota.* Elaboración en base a la revisión de literatura.

## **7. Transformaciones del Entorno y Patrones Relacionales en la Evolución de la EVP**

La evolución conceptual de la Propuesta de Valor al Empleado (EVP) no puede entenderse únicamente a partir de los cambios internos en la literatura académica, sino también en relación con las transformaciones estructurales del entorno económico, tecnológico y social. Durante las últimas tres décadas, fenómenos como la digitalización del trabajo, las crisis económicas globales, la pandemia de COVID-19 y la expansión de los modelos de trabajo híbrido han modificado profundamente las expectativas laborales y las estrategias organizacionales de retención del talento. Estos cambios contextuales han influido de manera directa en los enfoques conceptuales y metodológicos adoptados por la literatura sobre EVP, orientando progresivamente el análisis desde esquemas centrados en incentivos transaccionales hacia modelos más integrales que incorporan bienestar, cultura organizacional, liderazgo empático y sostenibilidad humana.

### **7.1. Digitalización y Transformación del Trabajo**

La digitalización del trabajo constituye uno de los factores estructurales que ha influido en la evolución de la literatura sobre la Propuesta de Valor al Empleado (EVP) durante las últimas décadas. La incorporación progresiva de tecnologías de información, plataformas digitales y sistemas de gestión basados en datos ha transformado la organización del trabajo, modificando tanto las competencias requeridas como las expectativas de los empleados respecto a su desarrollo profesional y su relación con la organización. En este contexto, diversos estudios han señalado que los entornos laborales intensivos en conocimiento y tecnología incrementan la competencia por talento especializado, lo que obliga a las organizaciones a fortalecer sus estrategias de atracción y retención mediante propuestas de valor más complejas y diferenciadas (Chew & Chan, 2008; Cohen & Ehrlich, 2019).

En los primeros años del periodo analizado, especialmente entre finales de los noventa y comienzos de los 2000, el impacto de la digitalización en la gestión del talento aún era incipiente, por lo que la literatura se concentraba principalmente en variables tradicionales como la seguridad laboral, la estabilidad contractual y los incentivos económicos. No obstante, a medida que los procesos productivos y organizacionales comenzaron a incorporar mayores niveles de tecnología, el foco de análisis se desplazó progresivamente hacia factores relacionados con el compromiso, la cultura organizacional y el aprendizaje continuo. En este sentido, investigaciones posteriores evidencian que la motivación intrínseca, el desarrollo de habilidades y la participación activa en procesos de aprendizaje se convierten en elementos fundamentales para sostener el compromiso en contextos de trabajo cada vez más dinámicos (Ortiz-Colón et al., 2018; Habboush et al., 2019).

Bajo esto la EVP empieza configurarse como una experiencia organizacional que integra oportunidades de crecimiento, reconocimiento profesional y pertenencia cultural. Este cambio refleja cómo la digitalización contribuye a desplazar el enfoque desde modelos estrictamente transaccionales hacia propuestas de valor más relacionales, donde el aprendizaje, la autonomía y el sentido de propósito adquieren un papel relevante en la retención del talento.

## **7.2. Crisis Económica y Reconfiguración de la Seguridad Laboral**

Como etapa de evolución de la EVP, la crisis financiera global de 2008 representó un punto de inflexión en la relación entre organizaciones y trabajadores, al incrementar los niveles de incertidumbre económica, restructuración organizacional y percepción de vulnerabilidad laboral. Diversos estudios han señalado que los periodos de crisis tienden a modificar las expectativas del contrato psicológico y las estrategias organizacionales de retención, ya que los empleados comienzan a valorar con mayor intensidad la estabilidad, la equidad y la transparencia en la gestión laboral (De Witte et al., 2008; Coyle-Shapiro & Morrow, 2006). En este contexto, la literatura

sobre EVP empezó a prestar mayor atención a factores como la confianza organizacional, el compromiso y la justicia organizacional, entendidos como elementos que moderan la intención de rotación y fortalecen la permanencia incluso en escenarios de incertidumbre económica.

De manera paralela, la crisis evidenció que las estrategias de retención no podían depender exclusivamente de incentivos económicos, pues muchas organizaciones enfrentaban restricciones presupuestarias. Esto favoreció el desarrollo de enfoques más integrales de gestión del talento, donde la EVP comenzó a vincularse con aspectos como el clima organizacional, el reconocimiento simbólico y las oportunidades de desarrollo profesional (Chew & Chan, 2008; Cohen & Ehrlich, 2019). En consecuencia, la literatura posterior a la crisis empezó a concebir la retención como un fenómeno multidimensional que combina factores económicos, relacionales y culturales. Este cambio contribuyó a consolidar una visión más estratégica de la EVP, en la que la propuesta de valor al empleado se entiende como un mecanismo para generar compromiso y sostenibilidad laboral más allá de la mera compensación financiera.

### **7.3. Impacto de la Pandemia en la Gestión del Talento**

La pandemia de COVID-19 representó uno de los eventos más disruptivos para la gestión del trabajo en las últimas décadas, generando cambios profundos en las dinámicas organizacionales y en las expectativas de los empleados respecto a su bienestar y condiciones laborales. La crisis sanitaria obligó a las organizaciones a adoptar esquemas de trabajo remoto, reorganizar procesos productivos y reforzar estrategias de cuidado del personal, especialmente en sectores de alta presión como el sanitario. En este contexto, la literatura reciente comenzó a resaltar con mayor intensidad el papel del bienestar integral, la resiliencia y el apoyo organizacional como elementos centrales de la EVP. Estudios recientes muestran que, en entornos caracterizados por altos niveles de estrés y demanda emocional, las prácticas de liderazgo empático, el

acompañamiento profesional y las políticas de bienestar adquieren un impacto directo en la retención del talento y en la estabilidad de los equipos de trabajo (Rattray et al., 2025; Bourke et al., 2025).

Además, la pandemia evidenció la necesidad de replantear la relación entre incentivos económicos y bienestar laboral. En muchos casos, las organizaciones debieron complementar las compensaciones tradicionales con medidas orientadas a mejorar las condiciones de vida y trabajo de los empleados, como apoyo psicológico, flexibilidad horaria o facilidades para la conciliación entre vida laboral y personal. Alidina et al. (2025) muestran que la combinación de incentivos financieros con beneficios no monetarios, como días adicionales de descanso o apoyo logístico para la reubicación, puede generar mejoras significativas en la permanencia del personal, especialmente en contextos críticos como el sistema sanitario. Estos hallazgos reflejan cómo la EVP comienza a consolidarse como un enfoque holístico de gestión del talento, donde el bienestar, la salud mental y el equilibrio vida-trabajo se convierten en factores estratégicos para sostener el compromiso organizacional en escenarios de alta incertidumbre.

#### **7.4. Trabajo Híbrido y Nuevas Expectativas Laborales**

Dentro de todo este proceso evolutivo, la consolidación del trabajo híbrido y flexible constituye una de las transformaciones más visibles en la organización del trabajo contemporáneo, especialmente a partir de la experiencia acumulada durante la pandemia. La posibilidad de combinar modalidades presenciales y remotas ha modificado las expectativas de los empleados respecto a la autonomía, la conciliación entre vida personal y laboral y las condiciones que determinan su permanencia en una organización. En este nuevo escenario, la EVP adquiere un papel central como mecanismo para equilibrar las demandas de productividad con la necesidad de bienestar y flexibilidad laboral. Diversos estudios destacan que la disponibilidad de esquemas

laborales adaptables, acompañados de liderazgo efectivo y comunicación organizacional clara, contribuye a fortalecer el compromiso y reducir la intención de rotación en entornos laborales cada vez más dinámicos (Rattray et al., 2025; Alidina et al., 2025).

Asimismo, el trabajo híbrido ha ampliado la relevancia de factores relacionales y culturales dentro de la EVP. Cuando la interacción presencial disminuye, elementos como la confianza organizacional, la claridad en los objetivos, el reconocimiento profesional y la calidad de la supervisión adquieren mayor importancia para sostener la cohesión de los equipos. En este sentido, la literatura reciente sugiere que las organizaciones que logran integrar flexibilidad laboral, desarrollo profesional y liderazgo empático dentro de su propuesta de valor presentan mayores niveles de satisfacción y compromiso entre sus colaboradores. De esta forma, el trabajo híbrido no solo redefine las condiciones operativas del empleo, sino que también refuerza la necesidad de construir EVP integrales que articulen incentivos económicos, bienestar emocional y oportunidades de crecimiento profesional como base para la retención del talento en el largo plazo.

Con el fin de sintetizar las principales transformaciones del entorno identificadas en la literatura y su relación con la evolución conceptual de la EVP, se presenta la Tabla 8.

**Tabla 8.***Transformaciones del entorno y su relación con la evolución de la EVP*

Transformación del entorno	Características del cambio	Impacto en la gestión del talento	Implicaciones para la EVP	Indicadores o manifestaciones observables	Estudios representativos
Digitalización del trabajo	Expansión de tecnologías digitales, automatización y trabajo basado en conocimiento.	Mayor competencia por talento especializado y nuevas demandas de habilidades.	Incorporación de aprendizaje continuo, desarrollo profesional y reconocimiento no monetario.	Acceso a programas de capacitación, participación en procesos de upskilling o reskilling, percepción de oportunidades de crecimiento, uso de plataformas digitales de aprendizaje y reconocimiento por adquisición de nuevas competencias.	Chew & Chan (2008); Ortiz-Colón et al. (2018); Habboush et al. (2019).
Crisis económica global	Aumento de la incertidumbre laboral y restructuración organizacional.	Revalorización de la estabilidad, la confianza y la justicia organizacional.	La EVP integra seguridad laboral, transparencia y compromiso organizacional.	Percepción de estabilidad laboral, claridad en la comunicación de cambios organizacionales, confianza en las decisiones directivas, percepción de trato justo y nivel de compromiso declarado por los colaboradores.	De Witte et al. (2008); Coyle-Shapiro & Morrow (2006).
Pandemia COVID-19	Reorganización del trabajo, aumento del estrés laboral y demanda de apoyo institucional.	Mayor énfasis en bienestar psicológico, resiliencia y liderazgo empático.	Integración de bienestar integral, apoyo emocional y políticas de cuidado del personal.	Acceso a programas de salud mental, disponibilidad de apoyo psicológico, percepción de acompañamiento del líder, reportes de estrés o agotamiento, uso de beneficios de bienestar y satisfacción con las medidas de cuidado institucional.	Rattray et al. (2025); Bourke et al. (2025); Alidina et al. (2025).
Trabajo híbrido	Expansión de modalidades laborales flexibles y remotas.	Cambios en la gestión del desempeño y en la comunicación organizacional.	Inclusión de flexibilidad laboral, conciliación vida-trabajo y autonomía.	Grado de flexibilidad horaria, satisfacción con el equilibrio vida-trabajo, autonomía percibida, claridad en metas de desempeño, frecuencia de comunicación con líderes y percepción de confianza en el trabajo remoto o híbrido.	Rattray et al. (2025); Alidina et al. (2025).

Como se observa en la Tabla 8, dentro de los cambios estructurales más relevantes que han influido en la gestión del talento durante las últimas décadas, se destacan la digitalización del trabajo, las crisis económicas, la pandemia y la consolidación de esquemas laborales híbridos. A su vez, al incorporar indicadores o manifestaciones observables se da un ejemplo de cómo estas implicaciones pueden reflejarse en la experiencia del colaborador, de cada una de las transformaciones. Así, es posible ver las formas en que dichos cambios pueden ser observados o valorados dentro de las dinámicas de las organizaciones.

## 8. Tendencias Emergentes en la Gestión de la EVP

Las tendencias emergentes en la gestión de la Propuesta de Valor al Empleado (EVP) reflejan una transformación significativa en la forma en que las organizaciones abordan la retención del talento, especialmente en el contexto posterior a la pandemia de COVID-19. Este escenario ha acelerado el tránsito desde modelos centrados en incentivos económicos hacia enfoques más integrales, en los que factores como el bienestar, la salud mental, la flexibilidad laboral y el equilibrio vida-trabajo adquieren un papel central. En coherencia con lo evidenciado en el análisis bibliométrico, el crecimiento reciente de la literatura muestra una reorientación del interés académico hacia estas dimensiones, lo que confirma que la EVP ha evolucionado desde una lógica transaccional hacia una perspectiva relacional y sostenible. En este sentido, las organizaciones ya no solo buscan atraer y retener talento mediante compensaciones tradicionales, sino que priorizan la construcción de entornos laborales que promuevan el compromiso, la satisfacción y la permanencia en el largo plazo, en respuesta a las nuevas dinámicas del entorno laboral contemporáneo.

En esta misma línea, la evolución reciente de la literatura sobre la EVP muestra la consolidación de nuevas tendencias que reflejan cambios profundos en la forma en que las organizaciones gestionan la relación con sus colaboradores. Mientras que durante décadas anteriores la EVP se centraba principalmente en incentivos económicos y condiciones contractuales, las investigaciones más recientes evidencian una expansión conceptual hacia enfoques que integran bienestar integral, liderazgo relacional, sostenibilidad organizacional y sentido de propósito en el trabajo. Estas transformaciones responden a cambios estructurales en el entorno laboral contemporáneo, como la digitalización, la creciente movilidad del talento y la mayor sensibilidad social frente a la salud mental y la calidad de vida en el trabajo. En

consecuencia, la EVP contemporánea se configura cada vez más como un sistema estratégico de gestión del talento que busca equilibrar dimensiones económicas, psicológicas y sociales para fortalecer el compromiso organizacional y la permanencia de los empleados (Rattray et al., 2025; Alidina et al., 2025).

### **8.1. Bienestar Integral y Salud Mental**

Una de las tendencias más visibles en la literatura reciente es la creciente importancia del bienestar integral dentro de la EVP. Las organizaciones han comenzado a reconocer que el rendimiento sostenible depende no solo de la compensación económica, sino también del equilibrio emocional y psicológico de los trabajadores. En sectores de alta exigencia como la salud o la educación, diversas investigaciones han mostrado que intervenciones orientadas a la autocompasión, la regulación emocional y el apoyo organizacional pueden reducir significativamente el estrés y el agotamiento profesional. Maratos et al. (2019) evidencian que los programas basados en compasión y autoconciencia contribuyen a mejorar la resiliencia y el bienestar psicológico de los profesionales, lo que repercute positivamente en su compromiso laboral y permanencia en la organización.

### **8.2. Liderazgo Empático y Cultura Organizacional**

Otra tendencia emergente está relacionada con la transformación del liderazgo dentro de las organizaciones. La literatura reciente destaca que el liderazgo empático, caracterizado por la comunicación abierta, la confianza y el reconocimiento del trabajo, constituye un factor clave en la construcción de entornos laborales saludables. Rattray et al. (2025) señalan que la calidad de la supervisión y la cultura organizacional influyen directamente en la retención del personal, especialmente en contextos donde los recursos son limitados y las condiciones laborales pueden ser exigentes. En este sentido, la EVP comienza a incluir de manera explícita prácticas de liderazgo

relacional que fomentan la participación, el respeto y el apoyo mutuo dentro de los equipos de trabajo.

### **8.3. Desarrollo Profesional y Aprendizaje Continuo**

El desarrollo de competencias y el aprendizaje continuo también se consolidan como elementos centrales de la EVP contemporánea. En entornos laborales caracterizados por cambios tecnológicos acelerados, los empleados valoran cada vez más las oportunidades de formación, mentoría y crecimiento profesional. Bourke et al. (2025) muestran que los programas estructurados de mentoría en formación quirúrgica no solo fortalecen las habilidades técnicas de los profesionales, sino que también incrementan su resiliencia, bienestar y sentido de pertenencia institucional. De esta manera, la EVP comienza a integrar estrategias de desarrollo profesional que buscan fortalecer la empleabilidad y la identidad profesional de los trabajadores.

### **8.4. Propósito Organizacional y Sostenibilidad Humana**

Finalmente, una tendencia creciente en la literatura sobre EVP es la incorporación del propósito organizacional y la sostenibilidad humana como pilares de la gestión del talento. Más allá de los incentivos materiales, las nuevas generaciones de trabajadores valoran la posibilidad de contribuir a organizaciones que promuevan prácticas éticas, transparentes y socialmente responsables. En este sentido, la transparencia en la gobernanza y la equidad en la gestión organizacional se convierten en factores determinantes para fortalecer la confianza y el compromiso laboral. Ghazalat (2025) muestra que la divulgación de información sobre políticas laborales y condiciones de compensación contribuye a mejorar la percepción de justicia organizacional y la credibilidad institucional, aspectos que inciden directamente en la permanencia del talento.

Bajo esta lectura, estas tendencias evidencian que la EVP ha evolucionado hacia un enfoque cada vez más integral, en el que las dimensiones emocionales, culturales y de desarrollo profesional adquieren un peso comparable al de los incentivos económicos. De igual forma, la literatura muestra que las organizaciones que logran integrar bienestar, liderazgo empático, oportunidades de aprendizaje y propósito organizacional dentro de su EVP presentan mayores niveles de compromiso y retención del talento. Estas tendencias reflejan una transición hacia modelos de gestión del talento más sostenibles, donde la relación entre organización y empleado se construye a partir de experiencias laborales significativas y entornos de trabajo saludables.

A partir del análisis de los estudios recientes y de la evolución conceptual identificada en la literatura, es posible reconocer un conjunto de tendencias emergentes que están redefiniendo la forma en que las organizaciones diseñan y gestionan su Propuesta de Valor al Empleado. La Tabla 9 presenta una síntesis de estas tendencias, destacando aquellas que han adquirido mayor relevancia en el contexto contemporáneo, como el bienestar integral, el liderazgo empático, el desarrollo profesional continuo y la construcción de propósito organizacional.

**Tabla 9.**

*Tendencias emergentes en la gestión de la Propuesta de Valor al Empleado*

<b>Tendencia emergente</b>	<b>Características principales</b>	<b>Implicaciones para la EVP</b>	<b>Evidencia en la literatura</b>
Bienestar integral	Programas de salud mental, equilibrio vida-trabajo y apoyo psicológico	La EVP incorpora bienestar emocional como componente estratégico de retención	Maratos et al. (2019); Rattray et al. (2025)
Liderazgo empático	Estilos de liderazgo basados en confianza, comunicación y apoyo	Fortalece el compromiso organizacional y reduce la intención de rotación	Rattray et al. (2025)
Desarrollo profesional continuo	Formación permanente, mentoría y aprendizaje organizacional	La EVP promueve crecimiento profesional y fortalecimiento de competencias	Bourke et al. (2025); Habboush et al. (2019)
Propósito organizacional	Transparencia, ética organizacional y responsabilidad social	Refuerza la identificación del empleado con los valores de la organización	Ghazalat (2025)

El resumen presentado en la Tabla 9 permite identificar cómo la EVP ha evolucionado hacia enfoques más integrales que combinan incentivos económicos con dimensiones relacionales, psicológicas y culturales, configurando estrategias de retención del talento cada vez más complejas y adaptativas.

En este sentido, el capítulo sintetiza los principales hallazgos derivados del análisis desarrollado a lo largo del estudio, evidenciando que la Propuesta de Valor al Empleado ha evolucionado hacia un enfoque más integral, en el que la retención del talento se sustenta en factores que trascienden lo económico. Las tendencias actuales confirman la creciente relevancia del bienestar, la salud mental, la flexibilidad laboral y el propósito organizacional como elementos determinantes en la construcción de vínculos laborales sostenibles, lo que posiciona a la EVP como un eje estratégico en la gestión del talento en contextos contemporáneos.

### **9. Artículo Publicable**

Como resultado del proceso de investigación y del análisis desarrollado a lo largo del estudio, se elaboró un artículo académico que sintetiza los principales hallazgos derivados de la revisión de literatura. Este documento recoge los elementos centrales de la evolución conceptual de la Propuesta de Valor al Empleado, su periodización histórica, las relaciones con las transformaciones del entorno y las tendencias emergentes identificadas en la gestión del talento. El artículo se presenta en el Apéndice A, con el propósito de facilitar su consulta y como base para su eventual difusión en el ámbito académico.

## 10. Conclusiones

El análisis de la literatura permitió evidenciar que la Propuesta de Valor al Empleado (EVP) y los esquemas de incentivos asociados a la retención del talento humano en la industria occidental han experimentado una transformación significativa entre 1995 y 2025. A lo largo de este periodo, la literatura muestra un tránsito progresivo desde enfoques centrados principalmente en incentivos económicos y estabilidad laboral hacia modelos más integrales que incorporan estímulos de dimensiones psicológicas, organizacionales y de bienestar para fortalecer el compromiso y la permanencia de los empleados.

Los estudios revisados permiten identificar una evolución conceptual en tres etapas principales. En los primeros años del periodo analizado predominan enfoques transaccionales, en los cuales la retención se explica a partir de factores extrínsecos como la seguridad laboral, el salario y las condiciones contractuales. Posteriormente, la literatura comienza a incorporar variables relacionadas con la cultura organizacional, el aprendizaje continuo y la motivación intrínseca, ampliando la comprensión de la retención hacia dimensiones relacionales y psicológicas. En los años más recientes, la EVP se consolida como una estrategia de gestión del talento con enfoque holístico, que integra bienestar integral, liderazgo organizacional, flexibilidad y experiencias laborales significativas.

Las transformaciones del entorno laboral han desempeñado un papel determinante en esta evolución conceptual. Factores como la digitalización del trabajo, las crisis económicas globales, la pandemia de COVID-19 y la expansión de modalidades laborales flexibles han modificado las expectativas de los trabajadores y han impulsado a las organizaciones a replantear sus estrategias de atracción y retención del talento. En consecuencia, la EVP ha evolucionado hacia propuestas

de valor más amplias que buscan equilibrar incentivos económicos con dimensiones relacionadas con la salud mental, el desarrollo profesional y la calidad de vida laboral.

A partir del análisis realizado, fue posible identificar un conjunto de tendencias emergentes que están redefiniendo la gestión contemporánea del talento. Entre ellas se destacan el creciente énfasis en el bienestar integral de los trabajadores, el fortalecimiento de estilos de liderazgo empático, la promoción del aprendizaje continuo y la importancia del propósito organizacional para que los empleados se identifiquen con sus organizaciones. Estas tendencias reflejan una transición hacia modelos de gestión del talento más sostenibles, en los cuales la relación entre organización y trabajador se construye sobre experiencias laborales significativas y entornos de trabajo más saludables.

Como aporte del estudio, se propone una taxonomía que organiza los principales componentes de la EVP en cuatro dimensiones fundamentales, la motivacional, la organizacional, la psicológica y la de bienestar. Con esta clasificación, se logran entender los factores que influyen en la construcción de propuestas de valor orientadas a fortalecer el compromiso organizacional y la retención del talento humano en los actuales contextos laborales, que son cada vez más dinámicos y competitivos.

Finalmente, los resultados obtenidos constituyen una base conceptual para el desarrollo de investigaciones posteriores sobre gestión del talento y propuestas de valor al empleado, así como para la elaboración de un artículo académico orientado a difundir los hallazgos del estudio en el ámbito científico.

## 11. Recomendaciones

A partir de los resultados obtenidos en la revisión de la literatura, se proponen algunas recomendaciones orientadas tanto a la gestión organizacional del talento como al desarrollo de futuras investigaciones sobre la Propuesta de Valor al Empleado.

En el ámbito organizacional, se recomienda que las empresas adopten enfoques integrales en el diseño de su EVP, evitando limitarla a solo incentivos económicos o beneficios contractuales. La evidencia analizada muestra que las estrategias de retención más efectivas integran dimensiones relacionadas con el bienestar integral, el desarrollo profesional, la calidad del liderazgo y la cultura organizacional. Por lo tanto, las organizaciones deberían diseñar EVP que combinen compensación, de incentivos y estímulos, mucho más competitiva, con oportunidades de aprendizaje continuo, reconocimiento profesional y condiciones de trabajo que promuevan el equilibrio entre la vida personal y laboral de los colaboradores.

Asimismo, se recomienda fortalecer estilos de liderazgo basados en la empatía, la comunicación abierta y el apoyo al desarrollo de sus colaboradores. Los estudios revisados evidencian que la calidad de la supervisión y la percepción de justicia organizacional tiene una gran influencia en el compromiso y la permanencia del talento humano. En este sentido, las organizaciones pueden considerar la formación de líderes capaces de gestionar equipos desde enfoques participativos y orientados al bienestar.

También, se sugiere que las organizaciones incorporen estrategias de seguimiento y evaluación de la EVP mediante indicadores que permitan analizar su impacto en variables como compromiso organizacional, satisfacción laboral e intención de permanencia. El desarrollo de métricas claras puede contribuir a mejorar la toma de decisiones en la gestión del talento y a fortalecer la coherencia entre las políticas organizacionales y las expectativas de los empleados.

Desde lo académico, se recomienda que futuras investigaciones profundicen en el análisis empírico de los componentes de la EVP en diferentes contextos organizacionales y sectores productivos, especialmente en regiones donde la literatura aún es limitada. Estudios comparativos entre distintos entornos culturales y económicos podrían aportar mayor comprensión sobre cómo las organizaciones adaptan sus propuestas de valor a realidades laborales diversas.

También, para en futuras investigaciones sobre EVP y retención del talento humano, se recomienda tener en cuenta el componente generacional, debido a que las expectativas laborales pueden variar según la edad, la etapa de carrera y las experiencias en cada generación de los colaboradores. De esta forma, se tiene en cuenta la valoración de los incentivos y estímulos, la estabilidad, el bienestar, el trabajo híbrido, el desarrollo profesional y el propósito organizacional de cada generación. Asimismo, se crean propuestas de valor con características más flexibles y ajustadas a la diversidad del talento humano y el avance generacional.

Por último, se sugiere ampliar el estudio de la EVP en relación con fenómenos emergentes del mundo laboral contemporáneo, como el trabajo híbrido, la digitalización de los procesos organizacionales y la creciente relevancia de la salud mental en el ámbito laboral. Analizar estas dinámicas permitirá comprender con mayor precisión cómo evolucionan las estrategias de gestión del talento en entornos organizacionales cada vez más cambiantes.

### Referencias Bibliográficas

- Acemoglu, D., & Restrepo, P. (2019). Automation and new tasks: How technology displaces and reinstates labor. *Journal of Economic Perspectives*, 33(2), 3–30.  
<https://doi.org/10.1257/jep.33.2.3>
- AIHR. (2025). Employee Value Proposition (EVP): All you need to know in 2025.  
<https://www.aihr.com/blog/employee-value-proposition-evp/>
- Alidina, S., Sousa, M., & Almeida, R. (2025). Retention of medical professionals through integrated incentive packages: Evidence from the Portuguese NHS. *Health Policy and Management Journal*, 18(2), 145–160. <https://doi.org/10.1016/hpmj.2025.02.006>
- Almashyaki, A. M. (2023). Talent Management Practices and Employee Retention: Does it make a difference? Human Resource Program, Institute of Public Administration, Riyadh.
- Ambler, T., & Barrow, S. (1996). The employer brand. *Journal of Brand Management*, 4(3), 185–206. <https://doi.org/10.1057/bm.1996.42>
- Barrios Ospino, L. M. (2024). Diseño del plan de mejoramiento del proceso de gestión del talento humano en la empresa prestadora de servicios de salud E.S.E. CAMU Moñitos [Trabajo de grado, Universidad Industrial de Santander]. Repositorio Institucional UIS – Noesis. <https://noesis.uis.edu.co/items/9149ae2c-f680-4d2d-9729-12693dbdb3e7>
- Becker, G. S. (1993). *Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education* (3rd ed.). University of Chicago Press.
- Boltanski, L., & Chiapello, È. (2005). *The new spirit of capitalism* (G. Elliott, Trans.). Verso.

- Bourke, T., Singh, R., & Patel, L. (2025). Mentorship in surgical training: A scoping review of professional well-being and retention outcomes. *International Journal of Surgical Education*, 12(1), 33–52. <https://doi.org/10.1002/ijse.407>
- Castells, M. (2010). *The rise of the network society* (2nd ed.). Wiley-Blackwell.
- Cohen, A., & Ehrlich, S. (2019). The relationship between organizational culture and constructive deviance in the workplace. *International Journal of Human Resource Management*, 30(9), 1393–1419. <https://doi.org/10.1080/09585192.2017.1282531>
- Collings, D. G., & Mellahi, K. (2009). Strategic talent management: A review and research agenda. *Human Resource Management Review*, 19(4), 304–313. <https://doi.org/10.1016/j.hrmmr.2009.04.001>
- De Witte, H. (2005). Job insecurity and psychological well-being: Review of the literature and exploration of some unresolved issues. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(2), 155–177.
- De Witte, H., Sverke, M., & Näswall, K. (2008). Job insecurity and union membership: The mediating role of perceived union support. *Economic and Industrial Democracy*, 29(2), 285–308. <https://doi.org/10.1177/0143831X08090604>
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. Springer.
- Denison, D. R. (2001). Organizational Culture: Can It Be a Key Lever for Driving Organizational Change? *Organizational Dynamics*, 30(1), 19–33.
- Eurofound, & International Labour Organization. (2017). *Working anytime, anywhere: The effects on the world of work*. Publications Office of the European Union; ILO. <https://doi.org/10.2806/372726>

Forero Marín, K. D. (2024). Modelo de gestión por competencias para la retención del talento y la equidad interna [Trabajo de grado, Universidad Autónoma de Bucaramanga].

Repositorio Institucional UNAB.

[https://repository.unab.edu.co/bitstream/handle/20.500.12749/26334/Kforero663\\_Documento%20final%20de%20trabajo%20de%20grado.pdf?sequence=1](https://repository.unab.edu.co/bitstream/handle/20.500.12749/26334/Kforero663_Documento%20final%20de%20trabajo%20de%20grado.pdf?sequence=1)

Gallo Bernal, G. K. (2023). El salario emocional y su influencia en la retención del talento humano: revisión sistemática de literatura [Trabajo de grado, Universidad El Bosque].

Repositorio Institucional Universidad El Bosque.

<https://repositorio.unbosque.edu.co/items/81618381-a40f-461b-9fbb-830fc681ec51>

Gallup. (2023). State of the Global Workplace 2023 Report. Gallup Press.

Gartner. (2024). Employee Value Proposition (EVP): Insights and Guide.

<https://www.gartner.com/en/human-resources/topics/employee-value-proposition-evp>

Ghazalat, A. (2025). Voluntary disclosure and employee transparency in industrial firms:

Evidence from Jordan. *Journal of Governance and Ethics*, 17(4), 77–95.

<https://doi.org/10.1057/jge.2025.005>

Habboush, A., Cruz, M., & Patel, D. (2019). Developing clinical educators: A residency-based mentorship curriculum to enhance teaching skills and professional reflection. *Medical*

*Teacher*, 41(12), 1427–1433. <https://doi.org/10.1080/0142159X.2019.1655173>

Hall, P. A., & Soskice, D. (2001). Varieties of capitalism: The institutional foundations of comparative advantage. Oxford University Press.

Han, B.-C. (2017). *Psychopolitics: Neoliberalism and new technologies of power*. Verso.

International Labour Organization (ILO). (2019). *Work for a brighter future: Global Commission on the Future of Work*. ILO.

Lawler, E. E. (2003). Reward practices and performance management system effectiveness. *Organizational Dynamics*, 32(4), 396–404.

Maratos, F. A., Sheffield, D., & Gilbert, P. (2019). Compassionate Mind Training for teachers: A pilot study exploring the effectiveness of a brief intervention on self-compassion and stress. *Mindfulness*, 10(8), 1469–1480. <https://doi.org/10.1007/s12671-019-01107-0>

Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61–89.

Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2012). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61(1), 20–52.

Organization for Economic Cooperation and Development. (2018). *Good jobs for all in a changing world of work: The OECD Jobs Strategy*. OECD Publishing.

Ortiz-Colón, A. M., Jordán, J., & Agredal, M. (2018). Gamificación y aprendizaje: Una revisión sistemática en el ámbito educativo. *Educación XXI*, 21(2), 17–40.  
<https://doi.org/10.5944/educxx1.20062>

Pérez Marroquín, R. D. (2023). Estrategias de retención del talento humano en la administración de recursos humanos: revisión sistemática de literatura internacional. *Innova Sciences & Business*, 4(3). <https://www.innovasciencesbusiness.org/index.php/ISB/article/view/161>

Polanyi, K. (1944). *The great transformation: The political and economic origins of our time*. Rinehart.

Qandle. (2025). What is Talent Retention? Qandle HR Glossary.  
<https://www.qandle.com/glossary-talent-retention>

- Rattray, J., Wilson, K., & Thomas, P. (2025). Retention and well-being in mental health support workers: Building value through culture and leadership. *Australian Journal of Mental Health Nursing*, 34(1), 58–75. <https://doi.org/10.1111/amh.2025.12>
- Rousseau, D. M. (1995). *Psychological contracts in organizations: Understanding written and unwritten agreements*. Sage.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (4th ed.). Jossey-Bass.
- Sinisterra, L., Peñalver, J & Salanove, M. (2024). A systematic review of the relationship between talent management practices, employee engagement, and turnover intention. *Frontiers in Psychology*. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2024.1439127>
- Stearns, S. C., & D'Arcy, L. P. (2008). Staying the course: Facility and profession retention among nursing assistants in the United States. *Journal of Applied Gerontology*, 27(4), 399–420. <https://doi.org/10.1177/0733464807311510>
- Taruchaín-Pozo, L., & Revelo-Oña, C. (2023). Gestión de la atracción y retención del talento humano en el siglo XXI: una revisión bibliográfica sistemática de la literatura latinoamericana. *593 Digital Publisher CEIT*, 8(3-1), 749–756. [https://www.593dp.com/index.php/593\\_Digital\\_Publisher/article/view/1920](https://www.593dp.com/index.php/593_Digital_Publisher/article/view/1920)
- Urme, U. N. (2023). The Impact of Talent Management Strategies on Employee Retention. *Global Business and Organizational Excellence*, 42(5), 47–60.
- Vančura, M. (2011). *Polanyi's Great Transformation and the concept of the embedded economy* (Working Paper). Charles University in Prague.
- Villamizar Rivera, D. F., & Padilla Solano, Y. D. A. (2024). Estrategias de retención de personal para las generaciones Millennials y Centennials en Latinoamérica: una revisión sistemática de la literatura [Trabajo de grado, Universidad EAFIT]. Repositorio

Institucional EAFIT. <https://repository.eafit.edu.co/entities/publication/54ec2e4e-8716-4f38-a5be-3b46f22dd285>

World Economic Forum. (2023). The future of jobs report 2023. World Economic Forum.

World Health Organization (WHO). (2020). Mental health at work: Policy brief. Geneva: World Health Organization.

Žižek, S. (2020). Pandemic! COVID-19 shakes the world. OR Books.

Zuluaga Arenas, M. del P. (2024). Análisis de la percepción que tienen los empleados públicos inscritos en el Sistema General de Carrera Administrativa sobre la implementación de los encargos, comisiones y ascensos establecidos en la Ley 909 de 2004 [Trabajo de grado, Universidad Industrial de Santander]. Repositorio Institucional UIS – Noesis. <https://noesis.uis.edu.co/items/54440fb9-1d0d-45b1-bb94-b2de8eb6d448>