

Artículo de Investigación

Análisis bibliométrico de variables clave en los modelos de gestión del talento humano: ¿transitando hacia un enfoque de *Employer branding*?

Bibliometric analysis of key variables in human talent management models: moving towards an employer branding approach?

Ivonne León Espinoza¹: Universidad Bolivariana del Ecuador, Ecuador.

ipleone@ube.edu.ec

Lourdes Souto Anido: Universidad de la Habana, Cuba.

lourdes@fec.uh.cu

Fecha de Recepción: 02/08/2025

Fecha de Aceptación: 03/09/2025

Fecha de Publicación: 08/09/2025

Cómo citar el artículo

León Espinoza, I. y Souto Anido, L. (2025). Análisis bibliométrico de variables clave en los modelos de gestión del talento humano: ¿transitando hacia un enfoque de *Employer branding*? [Bibliometric analysis of key variables in human talent management models: Moving towards an employer branding approach?]. *European Public y Social Innovation Review*, 10, 01-16. <https://doi.org/10.31637/epsir-2025-2391>

Resumen

Introducción: La gestión del talento humano (GTH) ha evolucionado en la última década, incorporando variables estratégicas que responden a entornos laborales dinámicos y virtuales. En este contexto, el *employer branding* emerge como un enfoque relevante que conecta la atracción, desarrollo y retención del talento con la reputación organizacional. **Objetivo:** Ante esta coyuntura, el presente análisis bibliométrico permite identificar las principales tendencias, vacíos y contribuciones científicas sobre estos temas. **Metodología:** Se utilizó la base de datos Scopus para recopilar artículos publicados entre 2014 y 2024. La búsqueda fue refinada

¹ Autor Correspondiente: Ivonne León Espinoza. Universidad Bolivariana del Ecuador (Ecuador).

mediante una ecuación que integró conceptos claves y variables estratégicas de GTH y el *employer branding*. Se procesaron 109 documentos a través de las herramientas Bibliometrix (RStudio) y VOSviewer. **Resultados:** Se observa un crecimiento sostenido en la producción científica sobre GTH, destacando variables como retención, desempeño, competencias y compromiso. El *employer branding* figura como una tendencia emergente, aún en consolidación. **Conclusiones:** Los hallazgos revelan vacíos teóricos en la integración de modelos tradicionales con enfoques reputacionales, lo que limita la adaptabilidad de las organizaciones frente a nuevos desafíos. El *employer branding* ofrece oportunidades para enriquecer los modelos de GTH, especialmente en sectores como la educación superior, promoviendo propuestas más integradoras y contemporáneas.

Palabras clave: gestión del talento humano; modelos de gestión; *employer branding*; bibliometría; desempeño; retención; compromiso laboral; cultura organizacional.

Abstract

Introduction: Human talent management (HTM) has evolved over the last decade by incorporating strategic variables that respond to dynamic and digital work environments. In this context, employer branding emerges as a relevant approach that links the attraction, development, and retention of talent with organizational reputation. **Objective:** This bibliometric analysis makes it possible to identify the main trends, gaps, and scientific contributions related to these topics. **Methodology:** The Scopus database was used to gather articles published between 2014 and 2024. The search was refined through an equation that integrated key concepts and strategic variables related to HTM and employer branding. A total of 109 documents were processed using the tools Bibliometrix (RStudio) and VOSviewer. **Results:** A steady increase in scientific production related to HTM was observed, highlighting variables such as retention, performance, competencies, and employee engagement. Employer branding stands out as an emerging trend that is still in the process of consolidation. **Conclusion:** The findings reveal theoretical gaps in the integration of traditional models with reputational approaches, which limits organizations' adaptability to new challenges. Employer branding offers opportunities to enrich HTM models, especially in sectors such as higher education, by promoting more integrative and contemporary proposals.

Keywords: human talent management; management models; employer branding; bibliometrics; performance; retention; employee engagement; organizational culture.

1. Introducción

En los últimos años, la gestión del talento humano (GTH) ha dejado de ser vista únicamente como un conjunto de procesos administrativos y ha pasado a ocupar un lugar importante dentro del mapa estratégico de las organizaciones. Esta transformación responde a la creciente conciencia de que el verdadero motor que impulsa el desarrollo institucional son las personas. Factores como la globalización y la transformación digital han generado una creciente como un generador de valor institucional.

En este contexto, las organizaciones que logran atraer, seleccionar, desarrollar y retener al talento adecuado no solo mejoran su desempeño, sino que fortalecen su sostenibilidad a largo plazo. Como plantea Chiavenato (2009), una gestión efectiva del talento humano requiere integrar estos procesos en un sistema articulado que no solo se limite a administrar personas, sino que las valore como el principal recurso estratégico de la organización.

En la misma línea, Armstrong y Taylor (2020), destacan que el éxito organizacional no radica exclusivamente en la disponibilidad de recursos o tecnología, sino en la capacidad para movilizar al talento humano de manera alineada con los objetivos estratégicos.

A medida que las necesidades institucionales han cambiado, también lo han hecho los modelos que explican cómo gestionar el talento humano de forma efectiva. La evolución de estos modelos muestra una transición desde enfoques más tradicionales, centrados en la administración de personal, hacia propuestas más integradoras que contemplan variables como el desempeño, el compromiso, la cultura organizacional, el desarrollo de competencias o la retención del talento (Paiva de Báez, 2024).

En esta transformación, una de las tendencias que ha cobrado fuerza es la del *employer branding*, como una estrategia que busca posicionar a la organización como un lugar deseado para trabajar, a partir de la construcción de una propuesta de valor clara, auténtica y atractiva para sus colaboradores actuales y potenciales (Backhaus y Tikoo, 2004).

2. Objetivos

A pesar del crecimiento de investigaciones en GTH, los estudios que integran de manera sistemática las variables clave de estos modelos junto con el enfoque de *employer branding* aún son limitados. Esta falta de enfoque conceptual hace que se pierda de vista la relación entre los procesos más tradicionales de la gestión del talento y las estrategias más recientes que se centran en lo simbólico, lo emocional y lo relacional en el mundo del trabajo (Theurer *et al.*, 2018). En este contexto, se vuelve necesario realizar un análisis más estructurado, que permita observar cómo se han desarrollado estas líneas de investigación y qué oportunidades existen para avanzar hacia modelos más adaptables e integrales.

Para abordar esta brecha teórica, el presente estudio recurre al análisis bibliométrico como una herramienta metodológica adecuada para examinar la evolución de la producción científica en torno a la gestión del talento humano y el *employer branding*. Esta técnica permite representar de forma cuantitativa la dinámica de un campo de estudio mediante indicadores como volumen de publicaciones, frecuencia de citas, co-ocurrencia de palabras clave y redes de colaboración entre autores, instituciones y países (Župič y Čater, 2015). Además, facilita la identificación de tendencias emergentes, vacíos conceptuales y patrones temáticos que marcan el desarrollo del conocimiento científico.

En este caso, el análisis se ha centrado en el estudio de la literatura publicada entre 2014 y 2024, utilizando como fuente la base de datos Scopus; para el procesamiento y visualización de los datos, se implementaron herramientas especializadas como Bibliometrix en el entorno de RStudio (Aria y Cuccurullo, 2017) y VOSviewer (Van Eck y Waltman, 2010), que han permitido representar gráficamente la evolución conceptual del constructo, así como identificar los núcleos temáticos y autores más influyentes.

Este acercamiento brinda una base empírica sólida para percibir cómo ha evolucionado el interés académico sobre los modelos de gestión del talento humano, y especialmente, cómo el *employer branding* se posiciona como una tendencia en desarrollo. Así, el análisis bibliométrico se configura como una herramienta clave no solo para cartografiar el conocimiento existente, sino también para orientar futuras investigaciones y propuestas teóricas.

En este marco, el presente estudio tiene como principal objetivo analizar a través de un análisis bibliométrico, la evolución científica de los modelos de gestión del talento humano en el periodo 2014–2024, prestando especial atención a las variables clave más abordadas en la literatura y al lugar que ha ocupado el *employer branding* dentro de estos modelos como una tendencia emergente.

En aras de dar cumplimiento a dicho propósito general, el mismo se desagrega en los siguientes objetivos específicos y que marcan la estructura del presente artículo: sistematizar los elementos teóricos y evolutivos que han marcado el desarrollo del objeto de estudio; identificar las principales tendencias de publicación en torno a los modelos de GTH y el *employer branding*; y detectar vacíos conceptuales y líneas emergentes de investigación.

A diferencia de otras revisiones bibliográficas, este trabajo adopta un enfoque integrador que busca no solo identificar tendencias y actores clave, sino también evidenciar vacíos y oportunidades para futuras investigaciones, particularmente en sectores como el educativo, donde estas estrategias aún se encuentran en desarrollo. Aunque el enfoque principal de este artículo es bibliométrico, se consideró valioso incorporar una sección de marco teórico que permita contextualizar la evolución de los modelos de gestión del talento humano y comprender mejor la relevancia de las variables analizadas.

Esta decisión responde a la intención de no limitar el estudio a un análisis cuantitativo, sino de conectarlo con las bases conceptuales que han guiado la transformación del campo en las últimas décadas. Además, al estar este trabajo vinculado a una investigación doctoral en desarrollo, se espera que los resultados obtenidos se integren a una propuesta teórica más amplia, en el cual el *employer branding* se considera un constructo estratégico clave. Por ello, se incorpora una revisión conceptual que contextualiza estos hallazgos y enriquece su interpretación.

3. Metodología

Este estudio se enmarca dentro de una investigación bibliométrica de carácter descriptivo y exploratorio, orientada a examinar la evolución de la producción científica relacionada con los modelos de GTH durante la última década. La elección del enfoque bibliométrico responde a la necesidad de contar con un método riguroso y sistemático que permita cuantificar el desarrollo de un campo disciplinar, identificar tendencias emergentes, estructuras temáticas, actores clave y vacíos conceptuales dentro de la literatura científica (Aria y Cuccurullo, 2017; Donthu *et al.*, 2021). Este tipo de análisis ha demostrado ser especialmente útil en estudios enfocados en la gestión, debido a que posibilita trazar mapas del conocimiento y detectar con claridad los focos de investigación más relevantes, así como sus interconexiones (Župič y Čater, 2015).

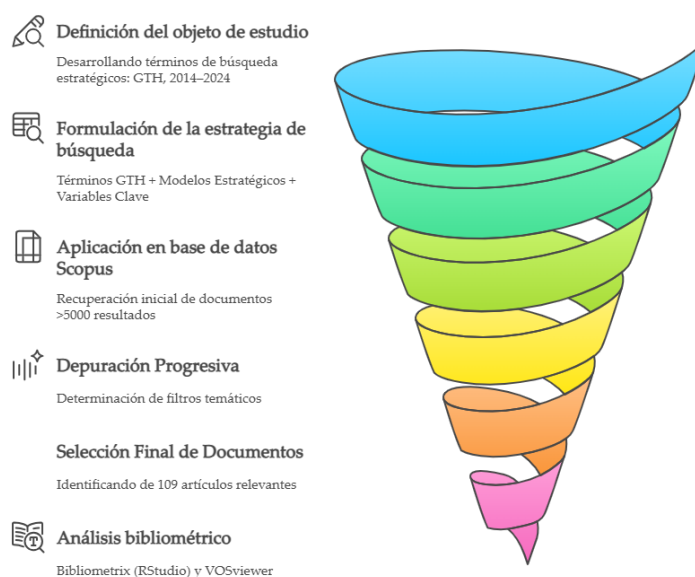
Desde la perspectiva metodológica, la bibliometría combina técnicas estadísticas con herramientas visuales para representar la dinámica de una disciplina a través de diversos indicadores como número de publicaciones, frecuencia de citas, co-ocurrencia de palabras clave y colaboración entre autores o instituciones. En el caso de esta investigación, la fuente principal fue la base de datos Scopus, seleccionada por su amplitud temática, cobertura internacional y rigurosos criterios de indexación, lo cual permite garantizar la calidad y representatividad de los artículos incluidos en el estudio. Scopus se reconoce ampliamente como una de las plataformas más robustas para el análisis bibliométrico, debido a su capacidad para integrar publicaciones multidisciplinarias y facilitar la evaluación de la actividad científica en contextos globales (Mongeon y Paul-Hus, 2016).

El diseño metodológico de este estudio siguió un esquema lógico estructurado en fases, orientado a garantizar la pertinencia y calidad de los documentos seleccionados para el análisis. En primer lugar, se definió el objeto de estudio, delimitando temporalmente el periodo de análisis entre los años 2014 y 2024. A continuación, se construyó una estrategia de búsqueda bibliográfica progresiva, siguiendo un enfoque de embudo que permitió partir de un corpus amplio de publicaciones sobre gestión del talento humano para luego focalizarse en estudios más específicos que incorporaran variables clave y el enfoque de *employer branding*. Esta estrategia combinó términos asociados al campo general de la GTH, referencias a modelos o enfoques estratégicos, y variables recurrentes en la literatura académica contemporánea. Finalmente, se aplicaron criterios de inclusión y exclusión, así como técnicas de depuración manual, con el objetivo de conformar una muestra representativa, pertinente y alineada con los objetivos de investigación.

Dada la amplitud del campo y la diversidad de enfoques presentes en la literatura, se optó por aplicar una estrategia de búsqueda progresiva, estructurada bajo una lógica de embudo de análisis (Ver Figura 1.), con el propósito de pasar de una visión general a una muestra más específica y alineada con los objetivos del estudio. Por lo tanto, la ecuación de búsqueda principal se diseñó a partir de tres componentes esenciales: los términos asociados a la gestión del talento humano, las palabras clave que remiten a modelos y enfoques estratégicos, y variables recurrentes en dichos modelos, como *recruitment*, *selection*, *retention*, *performance evaluation*, *training*, *competences*, *organizational culture*, *wellbeing*, y *employer branding*, entre otras.

Figura 1.

Embudo de análisis del estudio



Fuente: Elaboración propia (2025).

Es válido destacar que las variables incorporadas en la ecuación de búsqueda responden a elementos recurrentes en la literatura especializada sobre modelos de GTH. Aspectos como el reclutamiento, la selección, la retención, la evaluación del desempeño, la formación, el desarrollo de competencias, el bienestar organizacional y la cultura corporativa han sido sistemáticamente reconocidos como dimensiones esenciales en el diseño de estrategias de gestión del talento.

Además, el *employer branding* se integra como una variable estratégica emergente, asociada a la proyección de la imagen organizacional y la construcción de una propuesta de valor para el empleado. De acuerdo con Lievens y Slaughter (2016), el interés académico por estas variables no es casual, sino que responde a su rol como atributos instrumentales y simbólicos que configuran la percepción que los potenciales candidatos y colaboradores tienen de las organizaciones. Así, la articulación de estas variables en la ecuación utilizada permite capturar tanto las dimensiones tradicionales de la GTH como las tendencias más contemporáneas vinculadas a la gestión reputacional y la identidad organizacional.

En una primera búsqueda, se identificaron más de cinco mil documentos relacionados con los modelos de GTH y sus componentes. Si bien este volumen evidenció un alto nivel de interés académico, también reflejó una gran dispersión temática. En consecuencia, se desarrolló una segunda búsqueda, más acotada, incorporando el concepto de *employer branding* como una de las variables emergentes con mayor relevancia. Esta refinación permitió reducir los resultados a una muestra de ciento nueve documentos, lo cual permitió delimitar el análisis a estudios centrados en la articulación entre el talento humano y su gestión reputacional.

La ecuación definitiva aplicada combinó los siguientes elementos: los principales términos asociados a la GTH; variables clave como retención, compromiso, desempeño y competencias; conceptos relacionados con el *employer branding*; y estructuras estratégicas de tipo modelo, marco, estrategia o enfoque. La búsqueda se ejecutó sobre los campos TITLE-ABS-KEY de Scopus, delimitando el periodo de análisis entre 2014 y 2024. La ecuación aplicada fue la siguiente:

```
( TITLE-ABS-KEY ( "talent management" OR "human talent management" OR "human resource management" OR "HRM" OR "gestión del talento humano" ) AND TITLE-ABS-KEY ( "model*" OR "framework*" OR "strategy*" OR "approach*" OR "modelo*" ) AND TITLE-ABS-KEY ( "recruitment" OR "selection" OR "retention" OR "employee engagement" OR "performance appraisal" OR "competence*" OR "development" OR "organizational culture" OR "employee value proposition" OR "training" OR "evaluation" OR "career management" ) AND TITLE-ABS-KEY ( "employer branding" OR "employer brand" OR "employer reputation" ) ) AND PUBYEAR > 2013 AND PUBYEAR < 2025
```

Los datos resultantes fueron procesados mediante Bibliometrix en el entorno de RStudio, para el análisis de productividad científica, co-ocurrencia de palabras clave y redes de colaboración, y mediante VOSviewer para la representación visual de clústeres temáticos. El conjunto de herramientas y criterios aplicados permitió abordar el objeto de estudio con profundidad, combinando la rigurosidad del análisis cuantitativo con una mirada interpretativa que busca, más allá de los datos, reconocer los patrones, vacíos y oportunidades que presenta la literatura actual sobre GTH y *employer branding*.

Paralelamente y como complemento a este análisis principal, se realizó una búsqueda exploratoria complementaria, con el propósito de evidenciar posibles vacíos en la literatura que orienten futuras investigaciones. En esta fase, se exploró la intersección entre GTH y el ámbito de las instituciones de educación superior (IES), obteniéndose un total de mil ciento cuarenta y siete documentos. Posteriormente, al incorporar de forma simultánea los términos vinculados a GTH, *employer branding* e IES, el resultado se redujo drásticamente a solo doce documentos, lo que confirma la existencia de un espacio poco desarrollado desde el punto de vista científico.

Aunque esta etapa no forma parte del análisis central, sus resultados refuerzan la pertinencia

del enfoque adoptado en este trabajo, al mismo tiempo que sugieren oportunidades valiosas para futuras investigaciones aplicadas al contexto educativo.

4. Marco teórico

El análisis teórico del evolucionar de la gestión del talento humano se puede dividir en dos grandes momentos de estudio. Un primer momento marcado por la evolución de las escuelas de la administración, que a su vez está subdividido por etapas evolutivas, donde el foco de la discusión pasa por la transformación del constructo en sí, en el entendido del mismo como forma categorial, pasando de reconocerse como personal a talento.

El segundo momento, una vez reconocido el valor del recurso humano como generador se valor, de posicionarse como talento humano y el énfasis de la discusión pasa a estar marcado por la forma de gestionar y optimizar los mismos y por ende en la aparición de disímiles modelos contemporáneos focalizados en la gestión de los mismos.

4.1. Evolución histórica de la Gestión del Talento Humano

La gestión del talento humano ha evolucionado en medida que lo han realizado las relaciones sociales de producción y por ende las escuelas de administración. No siempre ocupó el lugar estratégico que hoy tiene dentro de las organizaciones, su evolución ha estado marcada por profundas transformaciones sociales, económicas y tecnológicas que iniciaron con la Revolución Industrial, cuando el trabajo humano comenzó a organizarse de forma sistemática en fábricas y empresas y para el propósito de esta investigación se toma la misma como punto de partida al constituir además el primer referente dentro de las Escuelas de la Administración.

En esta primera etapa en la que lideraba la escuela clásica de la administración (Taylor, Fayol, Weber), el foco se centró en la eficiencia, la jerarquía y la racionalización del trabajo con un marcado enfoque de administración. Más adelante, la escuela de relaciones humanas, impulsada por Elton Mayo, reconoció la importancia de factores sociales y motivacionales en el desempeño laboral, sentando las bases para una mirada más humanizada.

A lo largo del siglo XX, el enfoque evolucionó desde la idea de recurso humano, entendido como un medio para alcanzar objetivos productivos, hacia la concepción del capital humano como un activo intangible, generador de ventajas competitivas sostenibles. Este cambio de paradigma ha sido ampliamente desarrollado por autores como Silzer y Dowell (2010), quienes destacan que la gestión del talento implica no solo identificar capacidades clave, sino también diseñar estrategias que integren el desarrollo del individuo con los objetivos estratégicos de la organización.

En la última década, esta evolución ha dado paso al concepto de talento humano, una visión que reconoce el potencial creativo, relacional y estratégico de las personas dentro de la organización. Ya no se trata solo de gestionar recursos, sino de desarrollar personas, empoderarlas y alinearlas con una cultura organizacional que genere valor compartido. Así, la gestión del talento se convierte en una inversión que impacta no solo en la productividad, sino también en la innovación, la reputación y la sostenibilidad de las organizaciones.

Este tránsito ha propiciado que la búsqueda bibliográfica y los modelos teóricos actuales se orienten hacia enfoques estratégicos y sistémicos, en los que se analizan no solo funciones técnicas, sino también factores culturales, emocionales y simbólicos relacionados con el talento y su experiencia dentro de la organización, buscando la optimización en la gestión de los mismos.

4.2. Modelos contemporáneos de GTH

En la actualidad, los modelos de gestión del talento humano se han sofisticado considerablemente, integrando múltiples dimensiones y disciplinas. Uno de los más referenciados es el modelo de gestión por competencias, que permite alinear el perfil de los colaboradores con las necesidades estratégicas de la organización a través de habilidades observables y medibles (Collings *et al.*, 2017). Este modelo ha sido adoptado ampliamente en instituciones públicas y privadas, debido a su capacidad para articular procesos de selección, formación, evaluación y desarrollo de carrera.

También se destacan los modelos de desempeño estratégico, en los que las metas individuales se conectan directamente con los objetivos organizacionales, y los sistemas de evaluación no solo miden resultados, sino también comportamientos alineados con la cultura corporativa. La analítica de talento humano, impulsada por el uso de big data y herramientas digitales, ha ganado terreno como enfoque complementario que permite tomar decisiones basadas en evidencias (Minbaeva, 2013).

Dentro de los enfoques emergentes, el *employer branding* se presenta como una estrategia integral que vincula la gestión del talento con la identidad, cultura y reputación de la organización. Al construir una propuesta de valor para el empleado (Employee Value Proposition, EVP), el *employer branding* fortalece la atracción y retención de talento, mejora el compromiso laboral y posiciona a la empresa como un lugar deseado para trabajar (Kuchеров y Zavyalova, 2012; Sullivan, 2004).

Asimismo, modelos más recientes han incorporado nuevas variables que responden a las transformaciones del entorno laboral actual. Conceptos como el reclutamiento digital, la experiencia del empleado (*employee experience*), la diversidad e inclusión, el bienestar organizacional, y más recientemente, la sostenibilidad del talento, están ganando protagonismo como pilares clave en las estrategias de gestión.

Estas variables emergen no solo desde el ámbito académico, con autores como Plaskoff (2017), quien destaca la importancia de la experiencia del empleado como fuente de ventaja competitiva, o Roberson (2019), quien subraya el papel estratégico de la diversidad e inclusión en el rendimiento organizacional; sino también desde prácticas impulsadas por consultoras globales como Deloitte, Mercer o McKinsey, que monitorean y publican anualmente las principales tendencias en capital humano con base en investigaciones aplicadas y datos globales (Deloitte, 2023).

Por ejemplo, el estudio Global Human Capital Trends (Deloitte, 2020) señala que organizaciones líderes están rediseñando sus modelos de talento para centrarse en la experiencia holística del colaborador, abarcando su bienestar físico, mental y emocional, así como su desarrollo profesional en entornos híbridos. De manera similar, McKinsey (2021) destaca que la gestión del talento ya no puede disociarse de temas como la inclusión, la equidad y la agilidad organizacional, ya que estos influyen directamente en la capacidad de adaptación, innovación y atracción de perfiles clave.

Buscando identificar las tendencias actuales dentro de la gestión del talento humano y con el objetivo de identificar nichos de cara a futuras investigaciones, se desarrolló un análisis bibliométrico cuyos resultados se desarrollan a continuación.

5. Resultados

Como se explicó en el apartado metodológico, el análisis bibliométrico que a continuación se presenta es el resultado de la aplicación de la ecuación de búsqueda diseñada específicamente para este estudio, y que obtuvo como resultado un total de 109 documentos indexados en la base de datos Scopus, como se puede observar en la figura 2, todos estos publicados entre los años 2014 y 2024, siendo notorio que a pesar que la búsqueda se realiza desde el 2014, se observan resultados a partir del 2015. Esta muestra corresponde a trabajos científicos que abordan modelos de GTH que integran, de forma explícita, variables estratégicas como el *recruitment*, *employee engagement*, *performance appraisal*, *competence development* y *employer branding*.

En términos generales, los artículos se publicaron en revistas académicas reconocidas del ámbito de la gestión, el desarrollo organizacional, los recursos humanos y la psicología organizacional, lo que garantiza un enfoque empírico o teórico riguroso en su contenido. Este primer acercamiento cuantitativo a la muestra permite establecer una base sólida para profundizar en los análisis de productividad por año, autores más influyentes, palabras clave y redes temáticas, los cuales se presentan en los siguientes apartados.

Figura 2.

Información principal

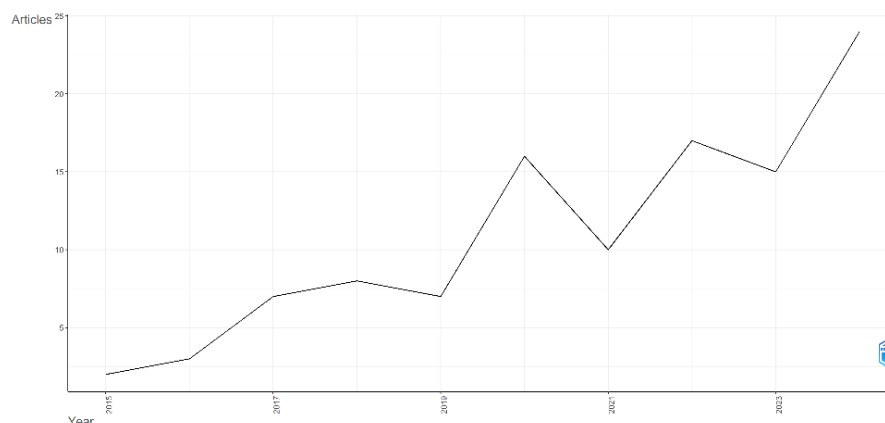


Fuente: Elaboración propia (2025).

La distribución temporal de la muestra evidencia un crecimiento progresivo, según se puede observar en la figura 3, con un hito en el 2020 que responde a los cambios en los paradigmas en las formas de trabajo y se contrae como efecto post pandémico hasta el 2023 en el que muchas publicaciones disminuyeron su producción. A partir del 2024 se muestra una recuperación, lo cual sugiere un aumento del interés académico por explorar la relación entre la gestión del talento humano y la construcción del *employer branding* como componente estratégico.

Figura 3.

Producción científica anual en el periodo 2014–2024



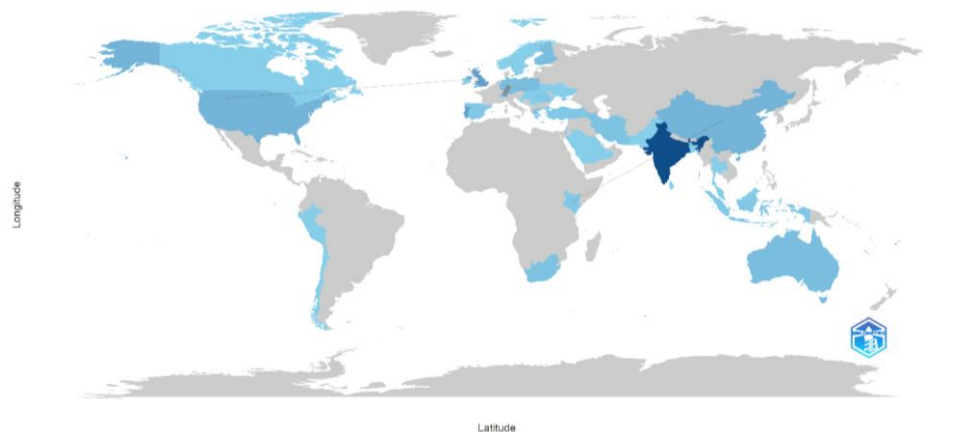
Fuente: Elaboración propia (2025).

Actualmente, existe una lucha por captar talento, se reconoce al mismo como generador de valor y ventaja competitiva en un entorno altamente globalizado y en el que las fronteras físicas de contratación fueron suprimidas. Estos elementos son consistentes con el auge de enfoques centrados en la experiencia del empleado, la fidelización del talento y la mejora del clima organizacional en contextos competitivos y de transformación digital. Se retoma la importancia del marketing interno en las organizaciones y por ende se posiciona el enfoque del *employer branding*.

El mapa de colaboración internacional que se observa en la figura 4, refleja de manera clara cómo la investigación en torno a la GTH y su vínculo con estrategias como el *employer branding* ha logrado proyectarse en un escenario global. Países como India, Estados Unidos, Reino Unido, China y diversas naciones europeas han sido actores destacados en la producción científica del tema, lo cual evidencia no solo su interés académico, sino también su compromiso por fortalecer modelos organizacionales más integradores. Asimismo, la presencia de contribuciones provenientes de regiones como América Latina, África y Oceanía confirma que esta temática está adquiriendo una relevancia transversal.

Figura 4.

Mapa de colaboración internacional entre países



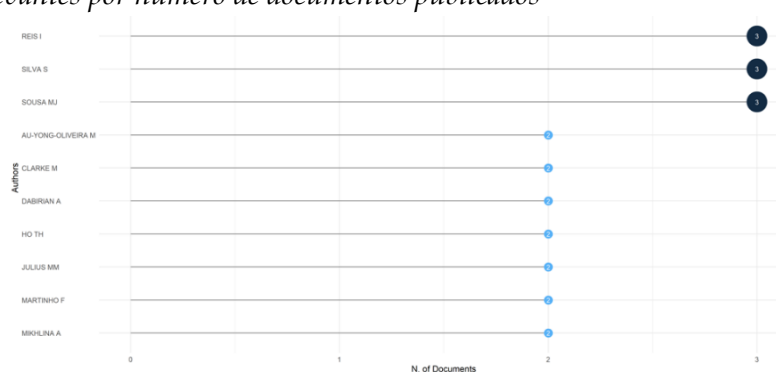
Fuente: Elaboración propia (2025).

En cuanto a los idiomas de publicación, predomina el inglés, lo que refleja el carácter global del debate académico en torno a esta temática. También se registran contribuciones puntuales en otros idiomas, aunque en menor proporción, lo que podría indicar oportunidades para ampliar la discusión, promoviendo redes de investigación en contextos de habla hispana.

En términos de productividad académica, los autores Reis I, Silva S y Sousa MJ destacan como los más prolíficos dentro del conjunto de documentos analizados, cada uno con tres publicaciones asociadas a las temáticas de GTH y *employer branding* (ver Figura 5). Esta recurrencia sugiere una dedicación sostenida a la investigación del tema y posiciona a estos autores como referentes emergentes dentro del campo. A ellos se suman otros investigadores con dos publicaciones cada uno, como Au-Yong-Oliveira M, Clarke M, Dabirian A, y HO TH, quienes complementan el panorama de autoría con aportes significativos en diferentes enfoques metodológicos y contextos institucionales.

Figura 5.

Autores más relevantes por número de documentos publicados

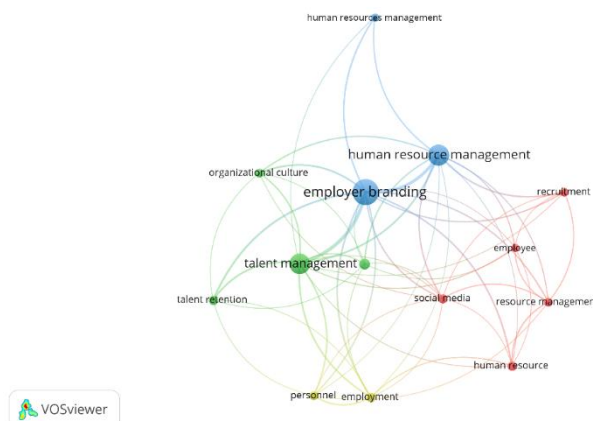


Fuente: Elaboración propia (2025).

Para explorar los principales enfoques temáticos, se elaboró un análisis de co-ocurrencia de palabras clave utilizando la herramienta VOSviewer, cuyos resultados se presentan en la Figura 6. Este mapa de redes permite visualizar los términos más frecuentemente utilizados en los artículos analizados, permitiendo identificar clústeres temáticos que reflejan la orientación actual de la investigación.

Figura 6.

Red de co-ocurrencia de palabras clave



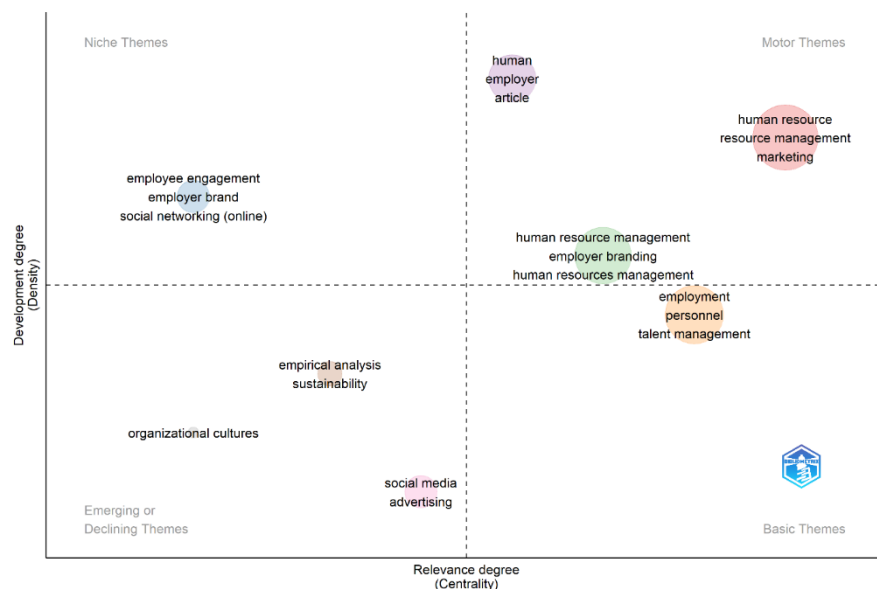
Fuente: Elaboración propia (2025).

Se identifican como ejes temáticos principales a los términos como “human resource management”, “talent management” y “employer branding”, que se presentan como articuladores del campo. Estos conceptos muestran una fuerte conexión con otras variables clave como “organizational culture”, “talent retention”, “employee satisfaction” y “personnel”, lo que evidencia una tendencia hacia enfoques más integrales y estratégicos de la gestión del talento humano, donde la atracción y fidelización del talento cobran un rol prioritario. Así mismo, la presencia visible de “social media” y “employee brand” apunta un creciente interés en la reputación organizacional y las herramientas digitales en la construcción de una marca empleadora sólida, lo cual resulta especialmente relevante en un contexto laboral marcado por la transformación digital, los entornos de trabajo virtuales, donde no existen fronteras para la contratación, así como por las expectativas de las generaciones más jóvenes.

Con el objetivo de profundizar en la orientación temática de las publicaciones analizadas, se construyó un mapa temático mediante la técnica de análisis factorial implementada en Bibliometrix; esto permitió clasificar las palabras clave en cuatro cuadrantes para identificar temas consolidados, emergentes o en declive, debido a que clasifica los conceptos en cuatro grandes categorías: temas motores, básicos, emergentes y de nicho. A continuación, se resaltan los resultados más importantes para este estudio (ver Figura 7).

Figura 7.

Mapa temático



Fuente: Elaboración propia (2025).

En el cuadrante inferior derecho se posicionan las temáticas más tradicionales relacionadas con la gestión y el empleo del talento. Transitando hacia el cuadrante superior derecho, correspondiente a los temas motores, se posicionan conceptos como “human resource”, “resource management”, “marketing”, “human resource management” y “employer branding”; estos conceptos presentan tanto una alta densidad como una elevada centralidad, por lo que su ubicación en esta zona indica que actualmente representan el núcleo de las discusiones académicas.

Buscando identificar posibles vacíos teóricos en los que profundizar como temas de investigación, en el cuadrante superior izquierdo que agrupa los temas de nicho, se encuentran “employee engagement”, “employer brand” (como término específico, diferenciado de *employer branding*) y social networking.

Esto indica que son áreas especializadas, pero aún poco conectadas con el resto del campo, pudiendo representar líneas de investigación avanzadas en contextos específicos, pero que aún no han sido completamente integradas en los modelos más amplios. Es válido destacar que en el cuadrante inferior izquierdo en los que se posicionan los temas que van a empezar a emerger, aparecen términos como “social media” y “organizational culture”, que vienen a ratificar que el enfoque de *employer branding* seguirá tomando fuerza al ser catalizador de estos.

En resumen, este análisis temático permite observar cómo el *employer branding* ha escalado a un lugar de alta relevancia dentro de la literatura, consolidándose como un eje de articulación clave en los modelos contemporáneos de gestión del talento humano.

6. Discusión

La evolución de los modelos de GTH ha transitado desde enfoques funcionales y administrativos hacia perspectivas más estratégicas, integrales y centradas en las personas.

Esta transformación responde, en parte, a los profundos cambios en las dinámicas

organizacionales, el avance de las tecnologías, la globalización y la necesidad de atraer, retener y desarrollar el talento en un entorno altamente competitivo. En este sentido, los hallazgos del presente estudio bibliométrico permiten evidenciar cómo el discurso académico ha incorporado nuevas variables en los modelos de GTH, tales como *employer branding*, *engagement* o analítica de talento, reflejando una tendencia hacia modelos más adaptativos y orientados a la generación de valor.

Un aspecto clave identificado a través del análisis de coocurrencia es el predominio de variables como retención del talento, evaluación del desempeño, reclutamiento y cultura organizacional. Estas variables se presentan con alta frecuencia y relevancia en las publicaciones recientes, lo cual puede interpretarse como una respuesta a los desafíos reales que enfrentan las organizaciones para mantener a sus colaboradores motivados y comprometidos.

La retención, por ejemplo, cobra protagonismo en un contexto de alta rotación laboral, mientras que el desempeño sigue siendo un indicador clave para justificar la inversión en programas de desarrollo. Asimismo, la persistencia de estas temáticas también revela que, aunque los modelos han evolucionado, muchas prácticas continúan enfrentando tensiones entre lo tradicional y lo emergente debido a los paradigmas existentes.

Sin embargo, pese al avance observado, también se identifican vacíos teóricos significativos que abren el camino para nuevas investigaciones. En particular, se destaca la limitada integración del concepto de *employer branding* en modelos robustos de GTH. Aunque este término ha ganado protagonismo en los últimos años, como lo revela su posición en los clústeres de términos más influyentes, su abordaje sigue siendo fragmentado y, en muchos casos, asociado más al marketing que a una estrategia transversal de gestión de personas.

Además, la falta de referencias consolidadas sobre la flexibilidad de los modelos en contextos cambiantes, como los generados por la pandemia o la transformación digital, donde los paradigmas de modos de gestión han evolucionado, pone en evidencia la necesidad de estructuras más dinámicas, capaces de adaptarse a las nuevas exigencias del entorno laboral dinámico actual.

Finalmente, uno de los aportes más relevantes de este análisis radica en su aplicabilidad al diseño de modelos de GTH en contextos educativos, particularmente en instituciones de educación superior. Estas organizaciones enfrentan retos únicos en cuanto a la atracción y fidelización de talento académico y administrativo, lo que demanda enfoques innovadores y contextualizados. Los resultados de este estudio permiten identificar las variables clave que deben ser consideradas en el desarrollo de un modelo estratégico para este tipo de instituciones, facilitando el tránsito hacia un enfoque más coherente con las nuevas exigencias del entorno y alineado con prácticas de *employer branding* que refuercen su propuesta de valor interna.

7. Conclusiones

Este estudio bibliométrico ha permitido visualizar con claridad la evolución científica del campo de la gestión del talento humano (GTH) durante la última década, identificando tanto las variables más recurrentes como los enfoques predominantes en los modelos analizados. A partir del análisis de 109 documentos indexados en Scopus (2014–2024), se confirma un crecimiento sostenido de la producción científica, con un punto de inflexión a partir del año 2020, que refleja el interés académico por enfoques más estratégicos e integrales.

En términos teóricos, los hallazgos muestran un tránsito desde modelos tradicionales,

centrados en procesos como la selección y la evaluación del desempeño, hacia propuestas más complejas que integran variables como la cultura organizacional, el bienestar y la experiencia del empleado. Asimismo, se constató la alta frecuencia de términos como *talent management*, *performance*, *retention*, *training* y *organizational culture*, los cuales estructuran buena parte del discurso científico actual sobre GTH.

De forma particular, el *employer branding* emergió como una tendencia creciente y con potencial de consolidación dentro del campo. Si bien su presencia en los modelos actuales es cada vez más visible, todavía no se encuentra plenamente integrado de forma sistemática en los marcos conceptuales predominantes, lo que evidencia un vacío teórico que abre nuevas oportunidades para la investigación.

Desde una perspectiva práctica, los resultados ofrecen una base empírica valiosa para el diseño de estrategias de GTH más contextualizadas y sostenibles, especialmente en instituciones de educación superior, donde se requiere atraer y retener talento bajo lógicas organizacionales más humanas y diferenciadoras.

Finalmente, como línea de proyección futura, se evidencia un vacío teórico que plantea la necesidad de profundizar en investigaciones que articulen de manera coherente conceptos como *employer branding*, flexibilidad organizacional y propuesta de valor al empleado, adaptables a entornos cambiantes. Estas propuestas no solo enriquecerán el campo desde una perspectiva científica, sino que también contribuirán a la construcción de modelos de GTH más sostenibles, humanos y estratégicamente alineados con las necesidades del siglo XXI.

9. Referencias

- Aria, M. y Cuccurullo, C. (2017). Bibliometrix: An R-tool for comprehensive science mapping analysis. *Journal of Informetrics*, 11(4), 959-975. <https://doi.org/10.1016/j.joi.2017.08.007>
- Armstrong, M. y Taylor, S. (2020). *Armstrong's handbook of human resource management practice* (15th edition). KoganPage.
- Backhaus, K. y Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and researching employer branding. *Career Development International*, 9(5), 501-517. <https://doi.org/10.1108/13620430410550754>
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano* (3ra ed.). McGraw-Hill Interamericana.
- Collings, D. G., Mellahi, K. y Cascio, W. F. (2017). *The Oxford handbook of talent management*. Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780198758273.001.0001>
- Deloitte. (2020). *Global Human Capital Trends 2020: The social enterprise at work: Paradox as a path forward*. <https://acortar.link/TuQ4n2>
- Deloitte. (2023). *Global Human Capital Trends 2023: New fundamentals for a boundaryless world*. <https://acortar.link/x5RbyP>

- Donthu, N., Kumar, S., Mukherjee, D., Pandey, N. y Lim, W. M. (2021). How to conduct a bibliometric analysis: An overview and guidelines. *Journal of Business Research*, 133, 285-296. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.04.070>
- Kuchеров, D. y Zavyalova, E. (2012). HRD practices and talent management in the companies with the employer brand. *European Journal of Training and Development*, 36(1), 86-104. <https://doi.org/10.1108/03090591211192647>
- Lievens, F. y Slaughter, J. E. (2016). Employer image and employer branding: What we know and what we need to know. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 3, 407-440. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-041015-062501>
- Minbaeva, D. (2013). Strategic HRM in building micro-foundations of organizational knowledge-based performance. *Human Resource Management Review*, 23(4), 378-390. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2012.10.001>
- Mongeon, P. y Paul-Hus, A. (2016). The journal coverage of Web of Science and Scopus: A comparative analysis. *Scientometrics*, 106(1), 213-228. <https://doi.org/10.1007/s11192-015-1765-5>
- Paiva de Báez, G. I. (2024). Evolución histórica de la gestión del talento humano, año 2023. *LATAM Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades*, 5(1), 992-1006. <https://doi.org/10.56712/latam.v5i1.1653>
- Plaskoff, J. (2017). Employee experience: The new human resource management approach. *Strategic HR Review*, 16(3), 136-141. <https://doi.org/10.1108/SHR-12-2016-0108>
- Roberson, Q. M. (2019). Diversity and inclusion in the workplace: A review, synthesis, and future research agenda. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 6, 69-88. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-012218-015243>
- Silzer, R. y Dowell, B. E. (2010). *Strategy-Driven Talent Management: A Leadership Imperative*. Jossey-Bass.
- Sullivan, J. (2004). *Eight elements of a successful employment brand*. <https://www.ere.net/eight-elements-of-a-successful-employment-brand/>
- Theurer, C. P., Tumasjan, A., Welpe, I. M. y Lievens, F. (2018). Employer branding: A brand equity-based literature review and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 20(1), 155-179. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12121>
- Van Eck, N. J. y Waltman, L. (2010). Software survey: VOSviewer, a computer program for bibliometric mapping. *Scientometrics*, 84(2), 523-538. <https://doi.org/10.1007/s11192-009-0146-3>
- Župič, I. y Čater, T. (2015). Bibliometric methods in management and organization. *Organizational Research Methods*, 18(3), 429-472. <https://doi.org/10.1177/1094428114562629>