



## La gestión del empleo público: una revisión de la literatura

Betsabe Torres Solano

[betsats4@gmail.com](mailto:betsats4@gmail.com)

<https://orcid.org/0000-0003-3357-0870>

Doctoranda en Gestión Pública y Gobernabilidad,

Maestra en Gestión Pública, Economista

Universidad César Vallejo

Trujillo - Perú

### RESUMEN

La gestión del empleo público a nivel internacional, correspondiente a la gestión pública, cuya finalidad en común guarda estrecha relación con la satisfacción de las necesidades laborales y requerimientos de los ciudadanos pretende lograr el bienestar económico y desarrollo óptimo de las personas. Se percibe que aún existen brechas y deficiencias en cuanto al logro de estas metas viéndose perjudicadas las instituciones públicas, los gobiernos y, por ende, los ciudadanos. El estudio de la gestión del empleo público se vuelve relevante debido a que constituye un pilar fundamental perteneciente al crecimiento económico y bienestar social de la sociedad.

Este artículo de revisión posee como objetivo la descripción y estudio de las pesquisas científicas acerca de la gestión del empleo público. Se hizo una búsqueda de manera sistemática en las fuentes virtuales de Dialnet, Proquest, Redalyc, Scopus y Web of Science. Se seleccionó los artículos correspondientes del 2018 al 2022 en base a criterios de inclusión y exclusión. Se coligió que el estudio de la gestión del empleo público a nivel internacional ha sido de gran relevancia en la gestión pública, estando en constante modernización y mejoramiento en todos los niveles de gobierno.

**Palabras clave:** *gestión del empleo público; empleo público; gestión pública.*

Correspondencia: [betsats4@gmail.com](mailto:betsats4@gmail.com)

Artículo recibido 15 octubre 2022 Aceptado para publicación: 15 noviembre 2022

Conflictos de Interés: Ninguna que declarar

Todo el contenido de **Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar**, publicados en este sitio están disponibles bajo

Licencia [Creative Commons](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/) 

Cómo citar: Torres Solano, B. (2022). La gestión del empleo público: una revisión de la literatura. Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar, 6(6), 1140-1555. [https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v6i6.3609](https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i6.3609)

## Public employment management: a review of the literature

### ABSTRACT

Public employment management at the international level, corresponding to public management, whose common purpose is closely related to the satisfaction of the labor needs and requirements of citizens, aims to achieve the economic well-being and optimal development of people. It is perceived that there are still gaps and deficiencies in the achievement of these goals, to the detriment of public institutions, governments and, therefore, citizens. The study of public employment management becomes relevant because it constitutes a fundamental pillar belonging to the economic growth and social welfare of society.

The objective of this review article is to describe and study the scientific research on public employment management. A systematic search was made in the virtual sources of Dialnet, Proquest, Redalyc, Scopus and Web of Science. Articles corresponding from 2018 to 2022 were selected based on inclusion and exclusion criteria. It was concluded that the study of public employment management at the international level has been of great relevance in public management, being in constant modernization and improvement at all levels of government.

*Keywords: public employment management; public employment; public management.*

## INTRODUCCIÓN

La gestión del empleo público viene a ser un factor de gran relevancia en el ámbito de la organización el cual se caracteriza por ser determinante en cuanto a lo relacionado a calidad a nivel de institución y organización en lo pertinente al ámbito de acción de la administración focalizado en el sector público; por lo que, resulta ser decisivo en el avance o retroceso en el contexto de la administración de las entidades públicas donde también se observa la influencia del factor técnico, político y social, además del tecnológico y de conocimientos (Ramió, 2018).

En base a lo argumentado en este artículo, se busca realizar el estudio de revisión concerniente a la gestión del empleo público con el fin de aportar con los enfoques más actualizados en el contexto enfocado en la gestión pública y en la misma línea del título de investigación. Cabe argumentar que la gestión del personal en el ámbito público posee como característica común el constante cambio e implementación en distintos países donde existe aún retos a nivel institucional, así como escaso presupuesto público y poca información en cuanto a su aplicación en base a los méritos y capacidades que obtengan los trabajadores (Pérez y Flores, 2022).

La gestión del empleo público es de suma importancia para el óptimo y adecuado desempeño laboral donde el recurso humano es factor primordial, así como de los servicios que se brinda en las entidades públicas por parte de los trabajadores del sector público donde se emplean los recursos públicos en base a todo un proceso de gestión (Galindo, 2019). En adición, la gestión que se realiza del recurso humano toma determinado papel muy relevante dentro de las organizaciones debido a que gracias a su óptimo desarrollo impacta de manera positiva en la competitividad organizacional (Souto y Marrero, 2021).

La Nueva Gestión Pública es una teoría que se enmarca en la administración pública cuyo fundamento se apoya en objetivos y metas en específico, así como fomentar mecanismos semejantes al del mercado, adaptar procedimientos y gestiones desde la mirada del ámbito privado; y dentro de ese sistema también se hace hincapié en cuanto a la gestión enfatizando los recursos humanos pertenecientes a la función pública (Roche y O'Riordan, 2020).

La administración pública realiza la gestión del personal que labora en el ámbito público y en relación a recientes investigaciones se enfoca no solamente en las habilidades duras

de los empleados tales como el bagaje cultural y de conocimientos que posee; sino también, en las habilidades blandas que deben desarrollar como por ejemplo la motivación, el desarrollo profesional y el compromiso con la organización en pro de la entidad (Battaglio, 2020).

Existen gran cantidad de estudios que ya se han realizado previamente en cuanto a la gestión del empleo público dando énfasis en el recurso humano y el talento humano de los trabajadores del sector público a nivel global. Tal como lo sustentan Ruiz y Espinosa (2018), el estudio de la gestión de los recursos humanos toma como consideración la modalidad del contrato del trabajador, la retribución económica, las horas de trabajo, así como las indemnizaciones laborales y los despidos además de la ejecución y supervisión del presupuesto.

El papel fundamental que desempeña el servidor público, en la búsqueda del buen funcionamiento del gobierno prevalece; además, según diversas posturas científicas de investigación tiene la característica de ser personas con una motivación sólida y muy competentes quienes hacen el esfuerzo de producir un efecto positivo al brindar un servicio dirigido a la población generando un valor público y por ende, una adecuada gobernanza (Sowa, 2020).

En suma, la gestión que se ejecuta entorno al recurso humano se centra estratégicamente con la meta de fortalecer el rendimiento laboral (Sixpence et al., 2021; Gopinath, 2020). Desde el enfoque de la administración pública se infiere que la manera de brindar los servicios públicos y en cuanto a la intervención en la comunidad no son estáticos pues presentan un constante cambio, por consecuencia también se genera una modificación en relación a las competencias laborales del recurso humano socializado así como el proceso de selección laboral y la gestión de los trabajadores (Galindo, 2019). En este sentido, este trabajo contribuye a la literatura con información alineada al enfoque integral acerca de los estudios previos sobre la gestión del empleo público desde una perspectiva de la gestión pública a nivel internacional.

El presente estudio se orienta en cuanto al espacio de la administración pública y la gestión de los recursos humanos, lo cual viene a ser un tema de relevancia actual del sector público (Boselie et al., 2021) cuyo fin es la exploración analítica de las investigaciones científicas acerca de la gestión del empleo público con lo cual se busca

también como propósito el adicionar información pertinente al tema y ser considerado como referencia bibliográfica de próximas pesquisas.

## **METODOLOGÍA**

En este artículo de revisión de la literatura, se aplicó el enfoque cualitativo cuyo tipo de investigación es descriptivo, con diseño observacional y longitudinal (Hernández y Mendoza, 2018; Piza et al., 2019). Se han considerado artículos de investigación publicados durante los años 2018 al 2022 sobre la gestión del empleo y se encontró un total de 50. Cabe indicar que en las bases de datos se tipeó y se buscó la palabra “gestión del empleo público” también “gestión de recursos humanos público”, “gestión del talento humano público”, “gestión del personal público”, “gestión laboral pública” y en inglés; public employment management, public human resources management, public human talent management, public personnel management, public labor management.

La técnica de recolección en lo cualitativo es la revisión documental y el instrumento de recolección es la observación (Sánchez et al., 2021). Los criterios de inclusión fueron investigaciones que estén dentro del rango de años indicado, de revistas indexadas con mayor cantidad de publicaciones sobre el título del presente trabajo y que sean del sector público a nivel internacional; y los criterios de exclusión se basaron en aquellos artículos publicados fuera del conjunto de años establecido y aquellas que no están comprendidas dentro del campo de la gestión pública.

## **RESULTADOS Y DISCUSIÓN**

### **1. O1: Describir los artículos de investigaciones acerca de la gestión del empleo público**

#### **1.1 Características de las pesquisas**

En base a los resultados obtenidos del análisis realizado cumpliendo los criterios especificados en párrafos precedentes, del total de 60 artículos encontrados, fueron 35 artículos indexados seleccionados entre los años 2018 hasta 2022 los cuales se enmarcan en este objetivo de descripción de las características de los artículos. Se infiere que la mayor cantidad procede de España con 10 artículos indexados, seguido de Sudáfrica y Ucrania con la cantidad de 2 artículos publicados respectivamente. Cabe indicar que el resto de países se caracteriza por tener 1 artículo de investigación cada uno y en su conjunto estos últimos suman un total de 21 artículos.

**Tabla 1**  
*Artículos seleccionados de revistas indexadas*

Revista Indexada/Base de Datos	Autor y año	País
Dialnet	Sánchez et al. (2021)	España
	Galindo (2019)	
	Gordo (2019)	
	Ramió (2019)	
	Aguado (2018)	
	Ramió (2018)	
Proquest	Ruiz y Espinosa (2018)	
Redalyc	Frolova y Shmeleva (2021)	Rusia
	Pineda (2019)	Venezuela
Scopus	Jara et al. (2018)	España
	Brewis (2022)	Sudáfrica
	El Ammar (2021)	Rumania
	Siegel y Proeller (2021)	Alemania
	Kravariti y Johnston (2019)	Reino Unido
	Mutiarin et al. (2019)	Indonesia
	Sakthi et al. (2019)	Malasia
	Herrera y Miller (2018)	España
	Prabawati et al. (2018)	Indonesia
	Web of Science	Gile et al. (2022)
Kravariti et al. (2022)		Bahrén
Pham et al. (2022)		Vietnam
Ugoani (2022)		Nigeria
Al Jawali et al. (2021)		Dubái
Desmarais et al. (2021)		Francia
Goncharuk et al. (2021)		Ucrania
Leite y da Cunha (2021)		Brasil
Núñez et al. (2021)		Perú
Rodchenko et al. (2021)		Ucrania
Sixpence et al. (2021)		Sudáfrica
Gökalp et al. (2020)		Turquía
Gómez (2020)		Chile
Kozjek y Franca (2020)		Eslovenia
Roche y O'Riordan (2020)		Irlanda
Boselie et al. (2019)	Países Bajos	
Galindo (2019)	España	

*Nota. Información organizada y adaptada en base a búsqueda en base de datos virtuales.*

## 1.2 Metodología utilizada en el análisis de los artículos indexados

En cuanto al enfoque metodológico aplicado en las investigaciones de los artículos descritos en la sección anterior, se presentan a continuación de manera concisa según sus instrumentos de recolección empleados y por cita del autor según el país.

Tabla 2

## Metodología de los artículos indexados

Autor y año	País	Enfoque metodológico	Instrumento de Recolección de Datos
Brewis (2022)	Sudáfrica	Cualitativo	Análisis documental
Gile et al. (2022)	Etiopía	Cualitativo	Entrevistas estructuradas (directores generales y directores de recursos humanos)
Kravariti et al. (2022)	Bahréin	Cuantitativo	Encuesta (empleados públicos)
Pham et al. (2022)	Vietnam	Cuantitativo	Cuestionarios (funcionarios públicos)
Ugoani (2022)	Nigeria	Mixto	Encuestas (empleados públicos) y análisis documental
Al Jawali et al. (2021)	Dubái	Cualitativo	Entrevistas (altos directivos)
El Ammar (2021)	Rumania	Cualitativo	Análisis documental
Desmarais et al. (2021)	Francia	Mixto	Encuesta (entidades locales) y entrevistas (entidades locales)
Boselie et al. (2021)	Países Bajos	Cualitativo	Análisis documental
Frolova y Shmeleva (2021)	Rusia	Cualitativo	Análisis documental
Goncharuk et al. (2021)	Ucrania	Cualitativo	Análisis documental
Leite y da Cunha (2021)	Brasil	Cualitativo	Análisis documental
Núñez et al. (2021)	Perú	Cuantitativo	Encuesta (trabajadores públicos)
Rodchenko et al. (2021)	Ucrania	Cualitativo	Análisis documental
Sánchez et al. (2021)	España	Cuantitativo	Cuestionario (empleados públicos)
Siegel y Proeller (2021)	Alemania	Cualitativo	Análisis documental
Sixpence et al. (2021)	Sudáfrica	Cualitativo	Cuestionario (trabajadores)
Gökalp et al. (2020)	Turquía	Cualitativo	Análisis documental
Gómez (2020)	Chile	Cualitativo	Análisis documental
Kozjek y Franca (2020)	Eslovenia	Cualitativo	Análisis documental
Roche y O'Riordan (2020)	Irlanda	Cualitativo	Análisis documental
Galindo (2019)	España	Cualitativo	Análisis documental
Gordo (2019)	España	Cualitativo	Análisis documental
Kravariti y Johnston (2019)	Reino Unido	Cualitativo	Análisis documental
Mutiarin et al. (2019)	Indonesia	Cualitativo	Análisis documental
Pineda (2019)	Venezuela	Cualitativo	Revisión documental
Ramió (2019)	España	Cualitativo	Análisis documental
Sakthi et al. (2019)	Malasia	Cualitativo	Análisis documental
Aguado (2018)	España	Cualitativo	Análisis documental
Jara et al. (2018)	España	Cuantitativo	Cuestionario (trabajadores de la Administración central)
Herrera y Miller (2018)	España	Cuantitativo	Cuestionario (Municipalidades)
Prabawati et al. (2018)	Indonesia	Cualitativo	Recogida de datos en la biblioteca, la lectura y el registro
Ramió (2018)	España	Cualitativo	Análisis documental
Ruiz y Espinosa (2018)	España	Cualitativo	Análisis documental

*Nota. Información organizada y adaptada en base a búsqueda en base de datos virtuales.*

Se deduce que del conjunto de 34 artículos escogidos hay un 76.47% equivalentes a 26 artículos los cuales poseen un enfoque de tipo cualitativo y son los más representativos. En suma, un 17.65% del total correspondiente a 6 artículos tienen un enfoque

cuantitativo; y, la minoría, con un 5.88% pertinente a 2 artículos, las cuales se caracterizan por ser de tipo mixtos.

En adición, aquellas investigaciones clasificadas como cualitativas tienen en mayor proporción al análisis documental como el instrumento de recolección de datos seguido de cuestionarios, así como entrevistas focalizadas en trabajadores del ámbito público. En esta línea, referente a la información desglosada en la tabla anterior se puede argüir, por consiguiente, que los artículos con enfoque cuantitativo poseen gran cantidad de artículos los cuales utilizan como instrumento a las encuestas y cuestionarios llevados a cabo y aplicados tanto a sus unidades de estudio tales como empleados del sector público a nivel global; así como, a los directivos y altos funcionarios públicos.

Cabe argumentar que las investigaciones cuyo enfoque es mixto, puesto que considera tanto al cualitativo como al cuantitativo, también tienen esta característica en común, siendo los encuestados aquellos trabajadores del sector público que laboran en las entidades a nivel local.

## **2. O2: Analizar los objetivos de los artículos indexados sobre la gestión del empleo público**

### **2.1. Criterios de los objetivos de las investigaciones**

En relación a los objetivos establecidos en cada artículo, se efectúa una descripción de cada uno en base a las similitudes que han sido encontrados haciendo un parangón entre todos los objetivos de cada uno de los papers indexados y tomando en consideración los criterios de inclusión. Hay 19 artículos en total y se observa gran nivel de semejanzas entre los distintos planteamientos.

En este contexto, también se deduce que existe un conjunto representativo de estudios previos interpretados en el marco de la gestión del empleo público en diferentes países y se observa que durante el periodo determinado del 2018 al 2022, la cantidad de publicaciones realizadas enmarcadas en lo que compete este título de investigación ha ido incrementándose. De esta manera, se infiere el progresivo interés por el lado de los profesionales investigadores del rubro acerca de su estudio en los últimos años y en esta época contemporánea.

### **Tabla 3**

*Detalle de los objetivos plasmados en los artículos de la gestión del empleo público*

Autor y año	Objetivos
Brewis (2022)	Determinar el papel de los departamentos de gestión de recursos humanos para garantizar que todos los funcionarios públicos estén preparados para la diversidad cultural.
Gile et al. (2022)	Explorar los factores contextuales que influyen en estos retos de la gestión estratégica de los recursos humanos de los hospitales públicos etíopes.
Kravariti et al. (2022)	Investigar la gestión del talento en el contexto del sector público.
Ugoani (2022)	Analizar la relación entre la administración del personal público y el rendimiento de los servicios públicos.
Al Jawali et al. (2021)	Explorar la gestión del talento en el sector público de una economía emergente.
El Ammar (2021)	Definir y describir la gestión del talento basándose en un marco del sector público
Desmarais et al. (2021)	Examinar las consecuencias de la interacción de la formalización, la contractualización, la individualización y la politización en la hibridación de las prácticas de gestión de los recursos humanos.
Goncharuk et al. (2021)	Considerar los principales elementos de la gestión de recursos humanos, la necesidad y las formas de aplicarlos en el contexto del sistema general de gestión de personal.
Leite y da Cunha (2021)	Analizar el papel de la gestión de personas en la implementación del trabajo a distancia en el sector público.
Núñez et al. (2021)	Determinar los factores influyentes en la gestión del trabajo en organismos públicos.
Sixpence et al. (2021)	Revelar las prácticas de gestión de recursos humanos (GRH) que podrían apoyar el rendimiento de los empleados en la administración local.
Gökalp et al. (2020)	Analizar sobre cómo mejorar la calidad del Proceso de Gestión de Personal Público.
Roche y O’Riordan (2020)	Examinar las reformas de la gestión de recursos humanos (GRH) en la administración pública.
Kravariti y Johnston (2019)	Realizar una revisión exhaustiva de la literatura internacional sobre Gestión de talentos.
Ramió (2019)	Explorar problemas y oportunidades sobre el impacto de la inteligencia artificial y la robótica sobre el modelo de gestión del empleo público.
Sakthi et al. (2019)	Analizar el desarrollo reciente de la gestión del talento entre los gestores de los servicios públicos en Malasia.
Jara et al. (2018)	Determinar la incidencia de la gestión del talento humano en el mejoramiento de la gestión pública y desempeño laboral de los trabajadores.
Prabawati et al. (2018)	Realizar un estudio bibliográfico del modelo de formación por competencias para la gestión y el desarrollo de recursos humanos en el sector público.
Ramió (2018)	Ofrecer una nueva visión de la gestión de recursos humanos vinculada a una Administración pública del futuro en sintonía con los retos sociales, económicos, políticos e institucionales.

*Nota. Información organizada y adaptada en base a búsqueda en base de datos virtuales.*

En base a la tabla anterior, se infiere que el análisis de la gestión del empleo público, tomando en consideración a la gestión de los recursos humanos, así como a la gestión del talento humano, posee una importante cantidad de investigaciones en donde se

plantea diversas prácticas y estrategias para el óptimo desempeño de las organizaciones del sector público.

Se observa que 6 artículos científicos se enfocan en el estudio de la gestión del talento humano del trabajador público, los cuales tienen en común tanto el mejoramiento de la productividad (Sánchez et al.), el rendimiento de los empleados y la gestión pública (Jara et al., 2018). Un total de 8 artículos estudian la gestión de recursos humanos tomando en cuenta la diversidad cultural, la gestión estratégica, la formalización, contractualización, individualización y politización, sus elementos, prácticas, las reformas, formación por competencias, y la administración pública tanto en lo social, económico, político e institucional.

En adición, 1 artículo de investigación es acerca de la administración del personal público en relación con el rendimiento laboral. Luego, hay 1 artículo que analiza la gestión de personas incorporando el trabajo a distancia. Conjuntamente, 1 artículo estudia la gestión del trabajo y sus factores influyentes. Así como, la calidad del proceso de la gestión del personal, además de la inteligencia artificial y robótica en la gestión del empleo público, sumando estos 2 artículos.

Galindo (2019) y Ramió (2019) concuerdan en que es necesaria la renovación desde una mirada teórica y tecnológica de la administración pública en cuanto a lo referido a la gestión del empleo con el fin de brindar un servicio público con eficacia y eficiencia. En esta línea, se infiere que, evidentemente, la gestión del empleo público cumple un rol fundamental y práctico en la administración pública y se ve reflejado en el óptimo desarrollo tanto de la organización y por consecuencia, en el bienestar general de la sociedad, la cual hace uso de estos servicios públicos (Brewis, 2022; Gile et al., 2022 y Kravariti et al., 2022).

## **CONCLUSIONES**

1. En resumidas cuentas, considerando la cantidad de artículos científicos elegidos en el marco de la gestión del empleo público para el presente análisis, se observa que hay un nivel relativamente alto de producción científica a nivel internacional. Además, se resalta una variedad importante de artículos publicados en revistas indexadas tales como Dialnet, Proquest, Redalyc, Scopus y Web of Science. De igual modo, es crucial señalar que persiste la problemática entorno a la eficaz y eficiente gestión del empleo

público; por lo que, se propone ahondar más en ese aspecto para próximas investigaciones.

2. En relación a lo detallado en las secciones precedentes, resulta necesario decir que la gestión del empleo público en el ámbito de la competencia del sector público en todos los niveles ha tenido grandes retos y cambios, así como nuevos elementos y herramientas, que han permitido no sólo mejorar la empleabilidad del recurso humano a nivel organizacional si no también su impacto positivo en la calidad del servicio público logrando satisfacer las necesidades fundamentales de las personas, tales como se puede mencionar al acceso a un hogar decente, educación de calidad y salud pública.
3. Para simplificar, se puede argüir que la gestión del empleo es un tema de constante estudio, innovación e implementación en los países que van desde el continente americano, africano y asiático hasta el europeo; donde se destaca al país de España por tener mayor proporción de publicaciones según los resultados obtenidos en este artículo. Sin embargo, es importante mencionar que componentes tales como la productividad laboral, retribución económica, modalidad de contratación del personal, satisfacción y motivación laboral resultan de gran relevancia para la buena gestión laboral de los trabajadores públicos.
4. Cabe concluir que, se evidencian un amplio número de diagnósticos entorno a la gestión del empleo público, así como planteamientos de estrategias a modo de propuestas, planes de fortalecimiento y mejoras, señaladas en los trabajos de investigación escogidos y analizados en este artículo científico.

#### LISTA DE REFERENCIAS

- Aguado García, D. (2018). Analítica de Recursos Humanos: Explorando oportunidades a partir del Big Data y la práctica del Human Resources Analytics. *Revista Vasca de Gestión de Personas y Organizaciones Públicas* (14), 36-51. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6493360&orden=0&info=link>.
- Al Jawali, H., Darwish, T., Scullion, H., y Haak-Saheem, W. (2021). Talent management in the public sector: empirical evidence from the Emerging Economy of Dubai. *The International Journal of Human Resource Management*, 33(11), 2256-2284. <https://doi.org/10.1080/09585192.2021.2001764>

- Battaglio, P. (2020). The Future of Public Human Resource Management. *Public Personnel Management, 49*(4), 499–502. <https://doi.org/10.1177/0091026020948188>
- Boselie, P., Van Harten, J., y Veld, M. (2021). A human resource management review on public management and public administration research: stop right there. . .before we go any further. . . *Public Management Review, 23*(4), 483-500. <https://doi.org/10.1080/14719037.2019.1695880>
- Brewis, A. (2022). The Role of Human Resource Management Within the South African Public Service in Ensuring Cultural Diversity Readiness for Public Servants Dealing with Different Cultures. *Croatian International Relations Review, 28*(89), 190-208. <https://doi.org/10.2478/CIRR-2022-0011>
- Desmarais, C., Dubouloz, S., y Bichon, A. (2021). Hybridisation of human resources management practices: the case of local government in France. *International Review of Administrative Sciences, 87*(1), 171–190. <https://doi.org/10.1177/0020852319864151>
- El Ammar, C. (2021). Talent management philosophy in public sector: A key for managing conflicts and contradictions. *Ikonomicheski Izsledvania, 30*(8), 69-92. <https://www.scopus.com/record/display.uri?eid=2-s2.0-85120785551&origin=resultslist&sort=plf-f&src=s&st1=TALENT+MANAGEMENT+PHILOSOPHY+IN+PUBLIC+SECTOR%3a+A+KEY+FOR+MANAGING+CONFLICTS+AND+CONTRADICTIONS&sid=446785e688990561e97554fa857aac45&sot=b&sdt=b&sl=1>
- Frolova, O., y Shmeleva, Z. (2021). Employment management of the rural population in the system of labor rehabilitation support in the Yemelyanovsky district of the Krasnoyarsk territory. *Agribusiness, Economics and Organization of Agritech Engineering, 839*, 1-8. <https://doi.org/10.1088/1755-1315/839/2/022014>
- Galindo Caldés, R. (2019). Big data e inteligencia artificial en la gestión de los recursos humanos del sector público. *Revista Catalana de Dret Públic (58)*, 49-63. <https://doi.org/10.2436/rcdp.i58.2019.3276>
- Gile, P., Van de Klundert, J., y Buljac Samardzic, M. (2022). Human resource management in Ethiopian public hospitals. *BMC Health Services Research, 22*(763), 1-12. <https://doi.org/10.1186/s12913-022-08046-7>

- Gökalp, E., Demirörs, O., y Eren, P. (2020). Public Personnel Management Process Capability Assessment. *Public Personnel Management*, 49(1), 111–140. <https://doi.org/10.1177/0091026019833412>
- Gómez González, R. (2020). Desafíos de la función pública en Chile y medidas para la modernización y buena gestión de las relaciones laborales dentro de la Administración del Estado. *Revista Digital de Derecho Administrativo* (23), 123-160. <https://doi.org/10.18601/21452946.n23.06>
- Goncharuk, N., Prudius, L., Prokopenko, L., Vasylevska, T., Borysenko, O., y Pyrohova, Y. (2021). Human resource management in the field of State Service in Ukraine in the context of its reform and modernization under European Standards. *Ad Alta-Journal of Interdisciplinary Research*, 11(1), 11-16. <https://ep3.nuwm.edu.ua/20396/>
- Gopinath, R. (2020). Role of employees' attitude in the workplace. *Gedrag & Organisatie Review*, 33(2), 1461-1475. <https://doi.org/10.37896/GOR33.02/156>
- Gordo González, L. (2019). La gestión del personal interino en la Administración local: derechos y deberes. *Anuario de Derecho Municipal 2019* (13), 165-203. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7485616>
- Hernández Sampieri, R., y Mendoza, C. (2018). Metodología de la investigación. Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta. México: Mc Graw Hill Education. [http://virtual.cuautitlan.unam.mx/rudics/wp-content/uploads/2019/02/RUDICsv9n18p92\\_95.pdf](http://virtual.cuautitlan.unam.mx/rudics/wp-content/uploads/2019/02/RUDICsv9n18p92_95.pdf)
- Herrera, J., y Miller, D. (2018). An Emergent Taxonomy of Public Personnel Management: Exploring the Task Environment of Human Resource Managers in Spanish Local Government. *Public Personnel Management*, 47(4), 445-471. <https://doi.org/10.1177/0091026018791965>
- Jara Martínez, A., Asmat Vega, N., Alberca Pintado, N., y Medina Guzmán, J. (2018). Gestión del talento humano como factor de mejoramiento de la gestión pública y desempeño laboral. *Revista Venezolana de Gerencia*, 23(83), 740-758. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29058775014>
- Kozjek, T., y Franca, V. (2020). Talent Management in the Public Sector. *Central European Public Administration Review*, 18(2), 53–71. <https://doi.org/10.17573/cepar.2020.2.03>

- Kravariti, F., y Johnston, K. (2019). Talent management: a critical literature review and research agenda for public sector human resource management. *Public Management Review*, 22(1), 75-95. <https://doi.org/10.1080/14719037.2019.1638439>
- Kravariti, F., Tasoulis, K., Scullion, H., y Alali, M. (2022). Talent management and performance in the public sector: the role of organisational and line managerial support for development. *The International Journal of Human Resource Management*, 1-27. <https://doi.org/10.1080/09585192.2022.2032265>
- Leite, A., y da Cunha Lemos, D. (2021). Gestão de pessoas e o teletrabalho: desafios e possibilidades. *Revista do Serviço Público*, 72(2), 330-359. <https://doi.org/10.21874/rsp.v72.i2.4987>
- Mutiarin, D., Moner, Y., Nuryakin, y Nurmandi, A. (2019). The adoption of information and communication technologies in human resource management in the era of public governance. *Public Policy and Administration*, 18(2), 346-362. <https://doi.org/10.13165/VPA-19-18-2-12>
- Núñez Lira, L., Sánchez Morales, J., Flores Morales, J., y Rivera-Lozada, O. (2021). Management of work in public bodies in the health crisis. *Journal Tourism Studies & Practices (RTEP)* (1), 1-12. <https://geplat.com/rtep/index.php/tourism/article/view/922>
- Pérez Panduro, S., y Flores, E. (2022). Gestión de recursos humanos en el sector público de América latina, 2017-2021: revisión sistemática. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 6(2), 3965-4000. [https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v6i2.2141](https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i2.2141)
- Pham, T., Truong, G., Nguyen, T., y Nguyen, P. (2022). The Meaning of Public Service Motivation: Human Resource Management Practices in the Public Sector. *Review of Integrative Business and Economics Research*, 12(2), 1-27. [https://buscompress.com/uploads/3/4/9/8/34980536/riber\\_12-2\\_01\\_k22-067\\_1-27.pdf](https://buscompress.com/uploads/3/4/9/8/34980536/riber_12-2_01_k22-067_1-27.pdf)
- Pineda Nebot, C. (2019). Retos de futuro en la gestión de los recursos humanos públicos en España. *Retos de futuro en la gestión de los recursos humanos públicos en España*, 11(4), 1-18. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=351560525002>

- Piza Burgos, N., Amaiquema Márquez, F., y Beltrán Baquerizo, G. (2019). Métodos y técnicas en la investigación cualitativa. Algunas precisiones necesarias cualitativa. Algunas precisiones necesarias. *Revista Conrado*, 15(70), 455-459. <http://scielo.sld.cu/pdf/rc/v15n70/1990-8644-rc-15-70-455.pdf>
- Prabawati, I., Meirinawati, y Oktariyanda, T. (2018). Competency-based training model for human resource management and development in public sector. *Journal of Physics: Conference Series*, 953(1), 1-7. <https://doi.org/10.1088/1742-6596/953/1/012157>
- Ramió Matas, C. (2018). Los nuevos principios de un modelo de gestión del empleo público en España para una administración pública sostenible y contingente. *GIGAPP Estudios Working Papers* (79), 1-32. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6493366>
- Ramió Matas, C. (2019). Inteligencia artificial y robotización reclaman un nuevo modelo de gestión del empleo público. *Revista técnica especializada en administración local y justicia municipal* (5), 30-46. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7149642>
- Roche, W., y O'Riordan, J. (2020). The reform of human resource management in the Irish public service. *Administration*, 68(4), 97-119. <https://doi.org/10.2478/admin-2020-0026>
- Rodchenko, S., Bielska, T., Brus, T., Naplyokov, Y., y Trevoho, O. (2021). Human Capital Management In The System Of Public Administration In The Context of COVID-19 Pandemic. *Postmodern Openings*, 12(1), 346-355. <https://doi.org/10.18662/po/12.1Sup1/290>
- Ruiz Vives, J., y Espinosa González, S. (2018). La gestión de los recursos humanos en el sector público sanitario concertado de Cataluña. *Auditoría pública: Revista de los Organos Autónomos de Control Externo*, 71, 15-22. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6517389>
- Sakthi Ananthan, S., Abdul Manaf, H., Hidayati, M., y Kusuma Dewi, D. (2019). The development of talent management in Malasian Public Sector: A comprehensive review. *Problems and Perspectives in Management*, 17(2), 242-253. [https://doi.org/10.21511/ppm.17\(2\).2019.18](https://doi.org/10.21511/ppm.17(2).2019.18)

- Sánchez Ollero, J., Sánchez Cubo, F., y Del Cubo Arroyo, E. (2021). Gestión del talento de los empleados públicos del sector turístico en Andalucía. *Cuadernos de Turismo*, 47, 131-157. <https://doi.org/10.6018/turismo.474051>
- Sánchez, M., Fernández, M., y Díaz, J. (2021). Técnicas e instrumentos de recolección de información: análisis y procesamiento realizado por el investigador cualitativo. *Revista Científica UISRAEL*, 8(1), 113-128. <https://doi.org/10.35290/rcui.v8n1.2021.400>
- Siegel, J., y Proeller, I. (2021). Human Resource Management in German Public Administration. *Governance and Public Management*, 375 - 391. [https://doi.org/10.1007/978-3-030-53697-8\\_21](https://doi.org/10.1007/978-3-030-53697-8_21)
- Sixpence, S., de Braine, R., Bussin, M., y Mthombeni, M. (2021). Anchoring human resource management to sustain employee performance at Johannesburg Metropolitan Municipality. *SA Journal of Human Resource Management*, 19(0), 1-11. <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v19i0.1611>
- Souto Anido, L., y Marrero Ancizar, Y. (2021). La teoría de los efectos olvidados vinculada a la gestión de los recursos humanos en las organizaciones. *Revista de Desarrollo Sustentable, Negocios, Emprendimiento y Educación RILCO DS* (17), 65-79. <https://www.eumed.net/es/revistas/rilcoDS/17-marzo21/recursos-humanos-organizaciones>
- Sowa, J. (2020). Reinvigorating the Spirit of Strategic Human Resource Management. *Public Personnel Management*, 49(3), 331-335. <https://doi.org/10.1177/0091026020930768>
- Ugoani, J. (2022). Public personnel administration and human resource management paradigm on public service performance: Nigerian pendulum. *IJM&P*, 13(2), 606-626. <https://doi.org/10.14807/ijmp.v13i2.1503>