

[illegible]

## UN ESTUDIO EN EL CONTEXTO UNIVERSITARIO

Magali Vilca Vizcarra  
Yaquelin Velásquez Espinoza  
Luis Bermejo Peralta

## EDITORIAL QUEYÁM

Copyright 2025 Compañía Editorial  
Reservados todos los derechos.  
© Editorial QUEYÁM Cía. Ltda.  
Pérez de Anda 01-180 y Castillo  
Ambato – Ecuador  
Teléfono: (+593) 96 239 7155  
editorial@queyam.com

**Primera edición**

**ISBN:** 978-9942-7409-3-9

**Fecha de publicación:** 13-10-2025

**AUTORES:**

**Magali Birna Vilca Vizcarra**

**Yaquelin Nancy Velasquez Espinoza**

**Luis Delfin Bermejo Peralta**

**Equipo editorial**

<b>Director:</b>	Diego Salinas Morales
<b>Coordinador editorial:</b>	Fernanda Núñez Ambato
<b>Editor literario:</b>	Nathaly Obregón Aguilar
<b>Diseño y diagramación:</b>	Fernando Ortiz Betancourt

**Revisores:**

**Mtra. Raquel Gil Monllor**

Universidad de Alicante (ESPAÑA)

**Psic. Ind. Diego Salinas Morales Msc.**

Universidad Internacional de La Rioja (ECUADOR)

© Editorial QUEYÁM Cía. Ltda., 2025.

Todos los derechos reservados. Ninguna parte de esta obra puede ser reproducida, almacenada o transmitida en ninguna forma ni por ningún medio sin autorización previa de la editorial.

**GESTIÓN ESTRATÉGICA DEL TALENTO  
HUMANO Y SU IMPACTO EN EL DESEMPEÑO  
ORGANIZACIONAL:**

**UN ESTUDIO EN EL CONTEXTO UNIVERSITARIO**

---



## CAPÍTULO 1

<b>Fundamentos de la gerencia del talento humano .....</b>	<b>1</b>
Definición y relevancia de la gestión del talento humano .....	1
Evolución de la gestión de recursos humanos.....	3
Relevancia de la gestión del talento humano.....	4
Teorías fundacionales en la gestión del talento humano .....	7
Recursos Humanos Estratégicos (RHS) .....	10
Teorías motivacionales aplicadas al ámbito universitario .....	11
Modelos y enfoques clásicos en la gerencia del talento humano.....	18
Descripción de la realidad problemática en la gestión del talento humano y su impacto en el desempeño laboral.....	23
<i>Desafíos globales en la gestión del talento humano .....</i>	<i>24</i>
<i>Problemáticas nacionales y su impacto en la gestión del talento humano.....</i>	<i>26</i>
<i>Retos regionales y locales .....</i>	<i>27</i>

## CAPÍTULO 2

<b>El desempeño laboral: concepto y medición .....</b>	<b>31</b>
Definición del desempeño laboral en el contexto organizacional.....	31
Enfoques teóricos que sustentan el desempeño laboral.....	32
<i>Teoría de la expectativa .....</i>	<i>32</i>
<i>Teoría del establecimiento de metas .....</i>	<i>34</i>
<i>Teoría de la autodeterminación .....</i>	<i>36</i>
<i>Teoría del refuerzo .....</i>	<i>38</i>
Perspectiva integral del desempeño laboral .....	39
<i>Factores que afectan el desempeño .....</i>	<i>39</i>
<i>Métodos para evaluar el desempeño de los colaboradores .....</i>	<i>44</i>
<i>Incorporación de tecnologías digitales en la evaluación.....</i>	<i>48</i>
<i>Factores para garantizar la efectividad en la evaluación.....</i>	<i>48</i>



### CAPÍTULO 3

<b>Conexión entre la gerencia del talento humano y el desempeño laboral.....</b>	<b>51</b>
Análisis teórico sobre la relación entre la gestión del talento y el desempeño .....	51
<i>Teorías que explican la influencia de la gerencia del talento en el desempeño.....</i>	<i>52</i>
<i>Mecanismos mediante los cuales la gerencia del talento incide en el desempeño.....</i>	<i>52</i>
Discusión sobre las variables clave.....	56
Revisión de estudios previos y marcos teóricos relevantes .....	61
<i>Aplicaciones del modelo.....</i>	<i>60</i>
<i>Estudios empíricos representativos .....</i>	<i>61</i>
<i>Metodologías predominantes y enfoques de análisis .....</i>	<i>62</i>
<i>Tendencias emergentes y vacíos identificados .....</i>	<i>63</i>

### CAPÍTULO 4

<b>Estudio de caso en la Universidad José Carlos Mariátegui .....</b>	<b>67</b>
Contexto específico de la universidad y el estudio de caso .....	68
Método de recolección de datos y análisis .....	69
<i>Tipo de investigación y diseño .....</i>	<i>69</i>
<i>Población y muestra .....</i>	<i>70</i>
<i>Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....</i>	<i>70</i>
<i>Técnicas de procesamiento y análisis de datos .....</i>	<i>72</i>
Discusión de los resultados .....	76
<i>Gerencia del talento humano y desempeño laboral .....</i>	<i>76</i>
<i>Conocimiento y habilidades del trabajador.....</i>	<i>77</i>
<i>Aptitudes profesionales y desempeño laboral.....</i>	<i>79</i>
<i>Motivación y desempeño laboral .....</i>	<i>80</i>



## ===== CAPÍTULO 5 =====

### **Reflexiones finales sobre el desempeño y la gestión del talento.....83**

Relación fundamental entre la gestión del talento humano y el  
desempeño laboral.....83

Teorías y marcos conceptuales sobre la gestión del talento humano.....84

Implicancias del estudio de caso en la Universidad José  
Carlos Mariátegui.....84

Recomendaciones para mejorar la gestión del talento humano.....85









# Prefacio

---

---

La gestión del talento humano, lejos de constituir un mero conjunto de prácticas administrativas, se ha consolidado en las últimas décadas como un campo de investigación crucial para entender los mecanismos organizacionales que determinan la competitividad y la sostenibilidad de las instituciones en un mundo globalizado, volátil y cada vez más interconectado. No obstante, es imperativo abordar esta disciplina desde una óptica crítica que trascienda los enfoques normativos y funcionalistas prevalentes, los cuales aún intentan reducirla a una suma de procedimientos estandarizados sin considerar las complejidades y tensiones inherentes al contexto contemporáneo.

Este libro se sitúa en una intersección crucial: la reflexión profunda sobre la gerencia del talento humano y su impacto en el desempeño laboral, específicamente en el ámbito universitario. De forma deliberada, el propósito no es ofrecer una simple colección de teorías o modelos aplicables a la gestión del talento, sino cuestionar, revisar y, en algunos casos, reconfigurar los marcos tradicionales que han guiado la administración de personas en las últimas décadas. Lejos de ceñirse a una perspectiva única, esta obra busca demostrar que la gestión estratégica del talento humano es, ante todo, un proceso dinámico y multidimensional, íntimamente ligado a la misión organizacional y a los desafíos de adaptación constante que las instituciones enfrentan.

El concepto de “talento humano”, a menudo trivializado en la literatura contemporánea, debe ser repensado en un sentido mucho más amplio. No se trata solo de gestionar capacidades o habilidades técnicas de manera funcional, sino de concebir el talento como un capital profundamente integrado en los procesos culturales, sociales y estratégicos de las organizaciones. En el caso específico de las universidades, esta reflexión se torna aún más urgente. Las universidades no solo requieren talento para funcionar, sino que son, en sí mismas, productoras y difusoras de conocimiento, estructuras que, al igual que cualquier otra organización, deben gestionar sus recursos humanos con un enfoque estratégico que trascienda la simple burocracia y enfoque administrativo.

La inclusión de un estudio de caso concreto no pretende ser un recurso anecdótico, sino una herramienta metodológica que permite ilustrar, de manera empírica, cómo las dinámicas de gestión del talento se materializan en instituciones concretas, y cómo estas prácticas repercuten en los procesos de enseñanza-aprendizaje, en la calidad de la investigación y, por supuesto, en la configuración del clima organizacional. A través de esta aproximación empírica, se hace evidente que las políticas de gestión del talento no son una variable aislada, sino un componente vital que debe estar alineado con las estrategias institucionales, especialmente en tiempos en los que la innovación, la adaptación y la resiliencia organizacional son requisitos para sobrevivir en un entorno académico cada vez más competitivo y cambiante.

Por otro lado, se pone de manifiesto una preocupación constante que atraviesa la obra: la rigidez de los enfoques clásicos, que intentan aplicar fórmulas de “buena práctica” a contextos complejos y cambiantes. No se puede ignorar que la gestión del talento humano, lejos de ser una disciplina técnica, debe ser una práctica profundamente reflexiva, un campo que se articule con las realidades sociales, culturales y económicas de cada entorno institucional. Esta obra, por tanto, se aleja de la pretensión de ofrecer respuestas cerradas y fáciles, invitando en cambio a los académicos, directivos y profesionales del área a situarse en una postura crítica ante los modelos de gestión tradicionales. El objetivo no es solo describir los modelos existentes, sino proponer una visión transformadora que permita a las instituciones educativas, y a otras organizaciones, replantearse la manera en que gestionan su recurso más valioso: el talento humano.

La relevancia de esta reflexión se amplifica en un contexto de creciente incertidumbre global, donde las organizaciones se enfrentan a disrupciones tecnológicas, a cambios en los marcos regulatorios y a un mercado laboral cada vez más exigente. A pesar de esta complejidad, muchas instituciones siguen aferradas a modelos rígidos, obsoletos y, en ocasiones, anacrónicos, que no logran dar respuesta a las nuevas demandas de flexibilidad, innovación y adaptabilidad. Por tanto, el reto fundamental radica en repensar cómo se gestiona el talento humano en entornos tan cambiantes como el de la educación superior, para lo cual resulta crucial una gestión estratégica del talento que no se limite a la implementación de herramientas o técnicas aisladas, sino que sea un proceso continuo, coherente y profundamente integrado en la cultura organizacional.

Este libro se concibe, entonces, como una intervención en la práctica de la gestión del talento humano, un llamado a transformar las estructuras y concepciones tradicionales para que las universidades y otras organizaciones puedan no solo sobrevivir, sino también prosperar en un contexto global cada vez más dinámico. A través de este enfoque integral, se pretende ofrecer tanto un marco teórico robusto como herramientas prácticas que permitan a las instituciones repensar su relación con el talento humano, gestionándolo de manera que no solo se maximicen los resultados inmediatos, sino que se construyan las bases para un futuro sostenible, innovador y adaptativo.

El esfuerzo aquí presentado, lejos de ser una propuesta simple, invita a los lectores a reflexionar sobre los desafíos fundamentales que atraviesa la gestión del talento humano en la actualidad. Se trata, en última instancia, de entender que la calidad educativa, el bienestar organizacional y la innovación institucional no son consecuencias automáticas de las políticas de recursos humanos, sino procesos interrelacionados que requieren una intervención estratégica, reflexiva y sostenida. La gestión del talento humano, entendida en su sentido más amplio, es un componente esencial para garantizar el éxito y la sostenibilidad de cualquier institución en el siglo XXI.





# Introducción

---

---

Reducir la gestión del talento humano a una función administrativa residual es, en el actual escenario organizacional, una lectura obsoleta y estratégicamente limitada. Lejos de ese enfoque instrumental, hoy se impone una comprensión más integral y crítica: el talento se administra y se cultiva como capital dinámico, profundamente implicado en los procesos de transformación institucional. En contextos donde la innovación tecnológica y la disrupción operativa son la norma más no la excepción, las organizaciones ya no pueden conformarse con disponer de personal técnicamente competente; necesitan colectivos capaces de aprender, desaprender y generar valor en condiciones de incertidumbre (Rossi Valverde & Rossi Ortiz, 2023).

Frente a la rigidez de los modelos clásicos, donde la gestión de personas operaba como una función técnica, aislada y escasamente conectada con los procesos estratégicos, el enfoque contemporáneo redefine el rol del talento humano en términos sistémicos y articuladores. Ya no se trata de administrar procedimientos, sino de orquestar un conjunto de prácticas orientadas al desarrollo de capacidades organizacionales sostenibles (Bartoloni et al., 2022; Rossi Valverde & Rossi Ortiz, 2023). Esta reconversión implica trascender la lógica del control para diseñar entornos que favorezcan

la consolidación de competencias críticas, la retención inteligente del conocimiento y la convergencia activa entre los propósitos individuales y los objetivos institucionales.

En el ecosistema de la educación superior, la gestión del talento humano no es una función de soporte: es el núcleo operativo e identitario de la institución universitaria (Leyva-Cordero et al., 2021). Las universidades no solo requieren capital humano para funcionar; lo producen, lo configuran simbólicamente y lo proyectan socialmente. Al ser espacios de producción de conocimiento, de innovación pedagógica y de formación de alta especialización, su calidad educativa está directamente entrelazada con las trayectorias profesionales, el reconocimiento institucional y las condiciones que hacen posible atraer, retener y potenciar a los académicos y gestores más calificados. Bajo esta perspectiva, concebir la gestión del talento como una simple actividad burocrática reducida a contrataciones o métricas de desempeño, resulta incompatible con la naturaleza estratégica de la misión universitaria.

Se presenta a la Universidad José Carlos Mariátegui como estudio de caso por su valor analítico como escenario institucional representativo de las tensiones contemporáneas en torno a la gestión del talento humano en educación superior. Su elección permite observar, en un entorno concreto, cómo se articulan o se desarticulan las prácticas de gestión con los objetivos institucionales, y cómo dichas dinámicas inciden en la calidad formativa, en los procesos administrativos y en el desempeño del personal académico y técnico. Al situar el análisis en una experiencia real, se busca vincular los marcos teóricos con evidencias empíricas sustantivas que contribuyan a la comprensión y mejora de las políticas internas.



El presente libro surge de la necesidad de ofrecer una reflexión estructurada y rigurosa sobre la gerencia del talento humano y su impacto en el desempeño laboral, enmarcada en contextos institucionales diversos. Lejos de limitarse a una exposición normativa o meramente funcionalista, esta obra pretende construir un puente entre los fundamentos teóricos consolidados en el ámbito de la gestión de personas y su aplicación crítica en escenarios reales. La elección del enfoque responde a la convicción de que una comprensión profunda de las teorías sobre el capital humano, la motivación, las competencias y los modelos estratégicos de gestión permite analizar con mayor claridad los desafíos que enfrentan las organizaciones contemporáneas en el desarrollo de sus recursos humanos.

En consonancia con ese propósito, los tres primeros capítulos están dedicados al desarrollo teórico-conceptual, en los que se abordan las bases fundamentales de la gerencia del talento humano, los factores que inciden en el desempeño laboral y la relación estructural entre ambas dimensiones. El cuarto capítulo incorpora un análisis contextual a través del estudio de caso institucional que ilustra, desde la experiencia empírica, cómo se manifiestan y correlacionan estas dinámicas en un entorno educativo específico. Finalmente, el capítulo quinto proyecta los hallazgos hacia la práctica, formulando recomendaciones aplicables en distintos marcos organizacionales y resaltando la importancia de una gestión del talento humano que integre eficiencia con sentido institucional. Este recorrido progresivo busca no solo describir, sino también interpelar y transformar las prácticas de gestión desde una mirada crítica, analítica y propositiva.

Lo que aquí se plantea no es una reinterpretación técnica ni un ajuste terminológico, sino una lectura estratégica de la gestión del talento humano que se distancia deliberadamente de los enfoques administrativos tradicionales. La tesis que atraviesa esta obra es clara: la calidad educativa no puede ser concebida al margen de las condiciones laborales, del desarrollo profesional y del sentido que las personas encuentran en su quehacer institucional. En consecuencia, más que ofrecer un recetario de buenas prácticas, este texto se propone como una intervención crítica sobre los modos en que se diseñan, despliegan y valoran las políticas de gestión en el ámbito universitario. Repensar la relación entre eficiencia operativa, reconocimiento profesional y misión institucional no es solo necesario: es urgente en tiempos donde la sostenibilidad de las universidades depende, en gran medida, del cuidado y fortalecimiento de su capital humano.





## *Fundamentos de la gerencia del talento humano*

### Definición y relevancia de la gestión del talento humano

**L**a llamada gestión del talento humano o si se prefiere, su aún frecuente denominación como gestión de recursos humanos, ha dejado de ser un simple compendio de funciones administrativas para constituirse, en los últimos años, en un dispositivo estratégico de primer orden en la arquitectura organizacional contemporánea. Más que un conjunto operativo de técnicas para “atraer y retener” personal, la GTH representa hoy una plataforma de intervención compleja que articula el capital humano con los objetivos de sostenibilidad, innovación y adaptabilidad institucional.

En este sentido, administrar talento no es sólo gestionar habilidades técnicas; es, ante todo, operar sobre sistemas de motivación, climas laborales, trayectorias y competencias transversales. Tal como sostiene Chiavenato (2009), se trata de un entramado de políticas, prácticas y dispositivos orientados a modelar comportamientos, alinear el desempeño y fomentar una cultura de compromiso activo. No obstante, conviene interrogar críticamente hasta qué punto estos modelos, ampliamente difundidos, responden a contextos concretos o reproducen fórmulas genéricas desligadas de las dinámicas reales del trabajo.

Las acciones que componen el corpus operativo de la gestión del talento humano distan de ser meras rutinas administrativas. Hablamos, más bien, de procesos estratégicos como la detección fina de perfiles competenciales, la inversión sostenida en formación continua, la evaluación multidimensional del desempeño y el diseño inteligente de esquemas de incentivos que trascienden el simple reconocimiento económico. Lejos de constituir una sumatoria de procedimientos aislados, estas prácticas configuran un entramado organizacional que modela no sólo la productividad, sino también la capacidad innovadora y el alineamiento cultural con los principios identitarios de la institución.

No es casual, por tanto, que las organizaciones que adoptan una perspectiva estratégica en la gestión de su capital humano comprendan que su ventaja competitiva no se sustenta exclusivamente en activos tecnológicos o financieros. Como señala Alvez (2023), lo que realmente marca la diferencia es la competencia para movilizar, cohesionar y desarrollar de manera deliberada y sostenida a quienes constituyen el núcleo operativo y simbólico de toda estructura organizacional.



## Evolución de la gestión de recursos humanos

La evolución conceptual de la gestión de recursos humanos no puede comprenderse sin atender a los desplazamientos históricos y epistemológicos que ha experimentado esta disciplina. Durante buena parte del siglo XX, su campo de acción estuvo circunscrito a tareas esencialmente administrativas: contratación operativa, liquidación de haberes, y gestión de conflictos laborales bajo una lógica reactivamente normativa (Mondy, 2010). Esta visión funcionalista, aunque aún presente en ciertos contextos, ha sido gradualmente superada por enfoques que reconocen en el talento humano no un simple recurso a gestionar, sino un activo estratégico. En esta nueva racionalidad, la gestión del talento opera en las instituciones como uno de sus pilares constitutivos.

En su influyente propuesta, Ulrich (1997) plantea una ruptura significativa con la visión tradicional del profesional de recursos humanos como mero gestor operativo. Desde su perspectiva, el rol de este actor debe reconceptualizarse como el de un socio estratégico plenamente integrado en los procesos de formulación y ejecución de la estrategia organizacional. Este viraje implica no sólo una ampliación de funciones, sino una transformación del enfoque: ya no se trata simplemente de administrar personas, sino de articular, de manera coherente y deliberada, las políticas de gestión del talento con los vectores estratégicos que orientan el devenir institucional.

Las empresas operan hoy en ecosistemas marcados por la volatilidad, la disrupción tecnológica y la presión constante por innovar; frente a ello, la GTH emerge como un agente activo de transformación, no simplemente como un mecanismo de soporte funcional. Su capacidad para incidir en la adaptabilidad institucional, facilitar la incorporación crítica de nuevas tecnologías y promover entornos de trabajo alineados con valores de productividad y bienestar colectivo, la convierte en una palanca decisiva para articular respuestas sostenibles ante la complejidad del mercado.



## Relevancia de la gestión del talento humano

La gestión del talento humano (GTH) adquiere relevancia no solo como función operativa, sino como eje transversal que incide en múltiples dimensiones del quehacer organizacional. Esta importancia puede analizarse desde cuatro perspectivas interrelacionadas:

### 1. Impacto en el rendimiento organizacional

La evidencia empírica respalda de manera consistente la correlación entre una gestión estratégica del talento humano y el desempeño superior de las organizaciones. Como sostienen Becker y Huselid (2006), aquellas empresas que logran alinear de forma efectiva las competencias de sus colaboradores con las metas organizacionales tienden a exhibir ventajas competitivas sostenidas. La eficiencia en la gestión de personas no solo optimiza flujos operativos, sino que actúa como catalizador de productividad, rentabilidad y resiliencia organizativa.

Un ejemplo paradigmático se observa en corporaciones como Google y Apple, cuyo posicionamiento global no puede explicarse únicamente desde su capacidad tecnológica. En ambos casos, la implementación sistemática de políticas integradas de GTH orientadas a identificar tempranamente, cultivar y proyectar competencias clave ha sido decisiva. Estas organizaciones han entendido que el talento especializado no es un recurso disponible en el mercado, sino un activo que debe ser estratégicamente construido y sostenido en el tiempo. La innovación continua, la adaptabilidad estructural y la fidelización del conocimiento se han convertido, así, en resultados directos de una visión avanzada de la gestión del talento humano como núcleo estratégico.





## **2. Retención y motivación de los empleados**

La retención del talento se ha consolidado como uno de los desafíos estratégicos más acuciantes en las organizaciones contemporáneas, particularmente en un entorno laboral caracterizado por la alta competitividad y la movilidad creciente de profesionales altamente cualificados. En este contexto, ya no basta con ofrecer condiciones contractuales atractivas: es imprescindible construir entornos en los que los colaboradores se sientan reconocidos, escuchados y proyectados. La gestión del talento humano, en tanto sistema articulador de valor organizacional, desempeña un rol central en este proceso, al incidir directamente en los niveles de motivación y vinculación afectiva con la institución. Tal como planteó Maslow (1943), la satisfacción de las necesidades psicológicas constituye un eje clave para la autorrealización, y en términos organizativos, esta se traduce en compromiso sostenido, permanencia y desempeño significativo.

La literatura especializada ha aportado evidencia robusta sobre esta relación. En el estudio de James et al. (2002), se establece una correlación estadísticamente significativa entre la motivación laboral y el rendimiento organizacional, destacando que los empleados que experimentan satisfacción en su entorno profesional tienden a ser más productivos, resilientes y leales. En este sentido, las organizaciones que despliegan programas integrados de gestión del talento basados en planes de carrera, formación continua, sistemas de reconocimiento meritocráticos y oportunidades reales de crecimiento, no solo logran conservar a sus perfiles críticos, sino que refuerzan simultáneamente la cohesión interna y la capacidad adaptativa ante escenarios de cambio.

## **3. Generación de una cultura organizacional positiva**

La gestión del talento humano cumple una función decisiva en la configuración de culturas organizacionales robustas, capaces de sostener entornos de colaboración, innovación y adaptación



dinámica. Lejos de ser un componente accesorio, la cultura constituye el tejido simbólico que estructura la experiencia laboral cotidiana y orienta las interacciones entre los miembros de una organización. Como señala Schein (2010), es a través de la cultura que los empleados interpretan su contexto de trabajo y definen los marcos relacionales que los vinculan a la institución. Cuando esta se fundamenta en principios como la confianza mutua, la equidad y el respeto, se potencian no solo la satisfacción individual, sino también la propensión colectiva a generar valor mediante iniciativas transformadoras.

Organizaciones que han comprendido esta lógica, como Zappos, han logrado insertar la gestión del talento en el núcleo mismo de su identidad corporativa. En estos casos, la GTH trasciende los procesos funcionales para operar como un vector cultural que permea las decisiones estratégicas, las prácticas cotidianas y la manera en que se concibe el vínculo con el cliente (Ovalles et al., 2021). El resultado es un ecosistema laboral donde la experiencia del empleado no se disocia de la propuesta de valor organizacional, y donde la cultura interna se transforma en una ventaja competitiva tangible y sostenida.

#### **4. Adaptación al cambio y resiliencia organizacional**

La capacidad de una organización para adaptarse de forma ágil y sostenida a entornos marcados por la inestabilidad se ha convertido en un imperativo estructural más que en una virtud circunstancial. En este escenario de transformación permanente, la gestión estratégica del talento humano emerge como uno de los vectores más eficaces para cultivar resiliencia organizacional. Tal como subrayan Nonaka y Hirotaka (1995), la articulación entre conocimiento organizativo y capital humano constituye un eje crítico para construir estructuras flexibles, capaces de absorber tensiones externas, innovar en contextos adversos y reconfigurar sus prácticas con rapidez.

Una organización que gestiona su talento con visión de futuro no solo reacciona ante el cambio, sino que lo anticipa y lo convierte en una oportunidad de desarrollo. Esto supone identificar competencias emergentes, rediseñar procesos en clave adaptativa y consolidar una cultura institucional que valore el aprendizaje continuo y la toma de decisiones descentralizada. En suma, la resiliencia organizativa no es un atributo espontáneo, sino el resultado acumulado de políticas deliberadas que vinculan inteligencia colectiva, liderazgo distribuido y compromiso sostenido con la transformación.

En suma, la gestión del talento humano ha dejado de ser una función meramente administrativa para consolidarse como un eje estratégico transversal que articula rendimiento, compromiso, cultura organizacional y capacidad adaptativa. Su impacto no se limita al plano operativo, sino que se extiende a dimensiones estructurales como la eficiencia sistémica, la cohesión institucional y la sostenibilidad organizacional. En este marco, asumir al trabajador como sujeto portador de valor y no como una unidad fungible dentro de un engranaje técnico, exige una transformación profunda en los marcos de gestión: diseñar políticas integradas que movilicen competencias clave, fortalezcan la identidad institucional y generen condiciones para fidelizar trayectorias, preservar saberes organizativos y proyectar una cultura de innovación resiliente.

## **Teorías fundacionales en la gestión del talento humano**

La gestión del talento humano se sostiene sobre un entramado teórico interdisciplinario que integra aportes provenientes de la economía del trabajo, la psicología organizacional y las ciencias de la administración. Estos campos no solo han nutrido el desarrollo conceptual del área, sino que han contribuido a la formulación de marcos analíticos robustos para interpretar la influencia que ejercen las personas como agentes activos e intencionados, en la configuración, el rendimiento y la transformación de las organizaciones. Desde esta perspectiva, comprender el rol del talento humano exige articular nociones económicas, motivacionales y estructurales en una lectura compleja y situada del fenómeno organizacional.

Las secciones que siguen examinan las principales corrientes teóricas que han delineado este campo en su etapa contemporánea, atendiendo tanto a sus fundamentos epistemológicos como a sus implicancias prácticas en la gestión estratégica del capital humano, particularmente en el contexto de las instituciones universitarias.

### *Teoría del Capital Humano*

Entre los marcos teóricos que han configurado de manera decisiva el campo de la gestión del talento humano, la teoría del capital humano ocupa un lugar central, tanto por su influencia histórica como por su vigencia en los modelos contemporáneos de desarrollo organizacional. Formulada por Gary Becker en la década de 1960, esta teoría introduce una concepción económica de las personas como agentes racionales que invierten en su educación, formación y experiencia con el propósito de incrementar su productividad y, en consecuencia, su valor en el mercado laboral (Becker, 1964).

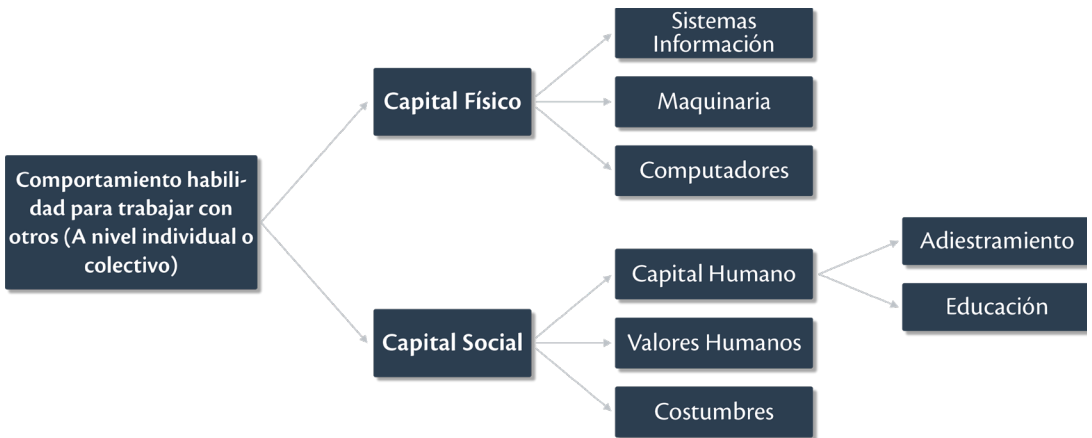
Desde esta perspectiva, el capital humano no se restringe a los saberes formales o técnicos, sino que comprende un repertorio más amplio de atributos acumulados a lo largo del tiempo, incluyendo competencias transversales, hábitos de trabajo, capacidades cognitivas y experiencias previas, todos los cuales inciden directamente en la generación de valor dentro de las organizaciones. En este marco, las personas son concebidas como activos estratégicos, cuya gestión no puede reducirse a prácticas aisladas de contratación, sino que requiere políticas sostenidas de formación, aprendizaje continuo y planificación del desarrollo profesional.

La implicancia principal de esta teoría para la gestión del talento humano radica en la necesidad de construir sistemas organizativos que no solo reconozcan, sino que fomenten deliberadamente el crecimiento del capital humano interno. La inversión en programas de capacitación, mentoring, actualización técnica y desarrollo de



habilidades blandas se configura así como una estrategia de largo plazo que impacta en variables como la productividad, la retención de talento clave y la capacidad de innovación. Este enfoque resulta particularmente relevante en sectores intensivos en conocimiento como la industria tecnológica, la consultoría o los servicios financieros, donde la obsolescencia de habilidades es acelerada y la ventaja competitiva depende, en gran medida, de la calidad del aprendizaje organizativo.

Adicionalmente, la teoría del capital humano aporta una clave explicativa para enfrentar uno de los desafíos persistentes en la actualidad: la brecha de habilidades. A través de una gestión proactiva del talento, que combine selección estratégica con formación continua, las organizaciones pueden no solo cubrir sus necesidades actuales, sino anticipar capacidades futuras. En este sentido, planificar itinerarios de desarrollo personalizados no constituye una práctica deseable, sino una exigencia estructural para garantizar la sostenibilidad del desempeño organizacional.



**Figura 1**  
*Componentes del capital en la organización: capital físico, social y humano*

*Nota.* Adaptado de Gestión de Recursos Organizacionales (Ogbonnaya & Aryee, 2021).



## Recursos Humanos Estratégicos (RHS)

El enfoque de recursos humanos estratégicos (RHS) redefine la función tradicional de la gestión de personas al posicionarla como un componente central en la formulación y ejecución de la estrategia organizacional. Desde esta perspectiva, el área de recursos humanos deja de operar como un soporte funcional para convertirse en un actor clave en la creación y sostenimiento de ventajas competitivas sostenibles. Como ha señalado Porter (1985), la ventaja competitiva no puede sostenerse exclusivamente desde los productos o mercados; debe anclarse también en decisiones estructurales, entre las cuales la gestión del talento ocupa un lugar determinante.

En este modelo, la gestión del talento humano se concibe como un proceso transversal que articula el diseño de políticas de atracción, desarrollo y retención con las prioridades estratégicas de la organización. No se trata únicamente de formar o contratar personal competente, sino de construir capacidades organizativas mediante la integración de personas, procesos y cultura institucional. En consecuencia, el RHS enfatiza la necesidad de generar entornos que favorezcan la innovación, el trabajo colaborativo y la adaptabilidad, elementos indispensables en entornos altamente competitivos y dinámicos.

Adoptar una lógica estratégica en la gestión de recursos humanos supone, además, reconocer que las personas son portadoras de conocimiento, creatividad y juicio crítico, atributos que no pueden gestionarse bajo esquemas rígidos o lineales. De ahí que la capacidad de una organización para incorporar, fidelizar y proyectar a sus colaboradores constituya no solo una función operativa, sino un eje estructural de su resiliencia y sostenibilidad. Esta capacidad se expresa tanto en los sistemas de evaluación del desempeño como en la alineación entre los valores institucionales y la experiencia laboral cotidiana.

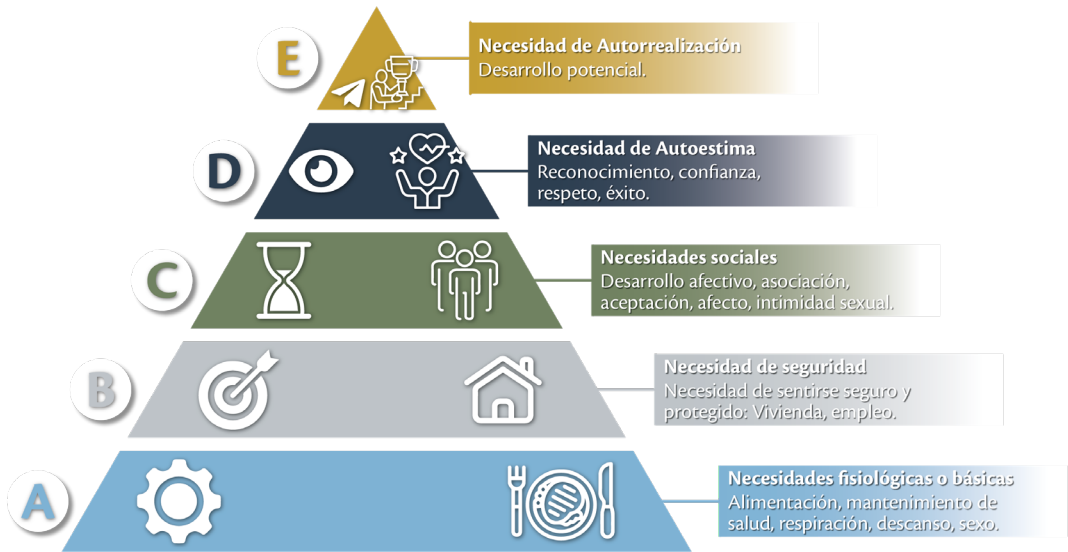
Finalmente, al consolidar una cultura organizacional coherente con los objetivos estratégicos, el RHS fortalece la identidad institucional y amplifica el sentido de pertenencia del personal. Esta sinergia entre estrategia corporativa y gestión del talento no solo permite responder con agilidad a los cambios del entorno económico, sino que constituye un mecanismo de generación de valor en sí mismo, al vincular directamente la eficacia del capital humano con la proyección a largo plazo de la organización.

## **Teorías motivacionales aplicadas al ámbito universitario**

### **1. Teoría de la jerarquía de necesidades de Maslow**

Propuesta por Abraham Maslow en 1943, esta teoría plantea que los seres humanos están motivados por una serie de necesidades dispuestas en una jerarquía progresiva, que va desde las más elementales (fisiológicas y de seguridad) hasta aquellas vinculadas con el crecimiento personal, como la autoestima y la autorrealización. En el ámbito organizacional, esta formulación ha sido clave para comprender que el compromiso y la productividad no dependen exclusivamente de incentivos económicos, sino de la capacidad de la empresa para ofrecer un entorno que atienda integralmente las dimensiones humanas del trabajador.

Esto implica garantizar condiciones básicas de estabilidad y bienestar, pero también habilitar espacios para el reconocimiento, el aprendizaje y el desarrollo profesional. Como advierten Rojas et al., (2023), solo en contextos donde las necesidades superiores encuentran un canal institucionalizado de satisfacción puede hablarse de motivación sostenible y vinculante.



**Figura 2.**  
*Pirámide de Maslow: Jerarquía de necesidades humanas*

*Nota.* Representación gráfica de la jerarquía de necesidades según Maslow, ilustrando los niveles desde las necesidades básicas hasta la autorrealización (Rojas et al., 2023).

## 2. Teoría de los dos factores de Herzberg

La teoría de los dos factores, desarrollada por Frederick Herzberg a finales de los años cincuenta, representa un hito en la comprensión diferencial de las fuentes de satisfacción e insatisfacción laboral. A partir de sus investigaciones empíricas, Herzberg distinguió entre factores motivacionales como el logro, el reconocimiento, la responsabilidad y las oportunidades de crecimiento, y factores higiénicos, tales como la política salarial, las condiciones físicas del trabajo, la supervisión o la seguridad en el empleo. Mientras que los primeros son considerados impulsores del compromiso profundo y del alto rendimiento, los segundos operan más bien como condiciones mínimas necesarias para evitar el descontento, pero no actúan como estímulos directos de mejora del desempeño.



Esta diferenciación ha tenido implicancias significativas en el diseño de políticas organizacionales orientadas al bienestar y la gestión motivacional. Lejos de concebir la motivación como un efecto lineal de la mejora de condiciones externas, la teoría bifactorial invita a las organizaciones a focalizarse en la calidad de la experiencia laboral desde una perspectiva intrínseca: fomentar la autonomía, el sentido del trabajo, y la posibilidad de desarrollo personal dentro de la estructura organizativa. Como sostienen Oliveros et al. (2016), esta perspectiva ha nutrido la evolución de modelos de gestión que buscan articular los procesos de desempeño con la realización profesional, desplazando enfoques exclusivamente extrínsecos centrados en recompensas económicas o control jerárquico.



**Figura 3**  
*Teoría de dos factores de Herzberg: factores motivacionales e higiénicos en la satisfacción laboral*

*Nota.* Esta figura ilustra la teoría de dos factores de Herzberg, que distingue entre factores motivacionales que generan satisfacción y factores higiénicos que previenen la insatisfacción en el ámbito laboral. Adaptado de (Mayta & Zea, 2024).

### 3. Teoría de las necesidades adquiridas de McClelland

David McClelland, en el marco de la psicología motivacional contemporánea, propuso un modelo centrado en tres necesidades fundamentales que inciden de manera significativa en la conducta laboral: la necesidad de logro, la necesidad de afiliación y la necesidad de poder. A diferencia de los enfoques jerárquicos o universales, este modelo parte del supuesto de que estas necesidades son adquiridas a través de la socialización y la experiencia, y se manifiestan con distinta intensidad en función del perfil individual de cada trabajador (Carvalho & Conde, 2024).

Quienes poseen una alta necesidad de logro tienden a orientarse hacia metas exigentes, valoran la autonomía en el trabajo y muestran preferencia por tareas que impliquen riesgo moderado, donde el éxito dependa de su propio esfuerzo. Por el contrario, los individuos con una necesidad elevada de afiliación priorizan las relaciones interpersonales armónicas, la cooperación y el sentido de pertenencia dentro del grupo. En cuanto a la necesidad de poder, esta se vincula con el deseo de influir, liderar y ejercer control sobre los procesos o decisiones organizativas, pudiendo expresarse tanto en su forma personalista como institucional.

Desde la perspectiva de la gestión del talento humano, esta teoría ofrece una herramienta valiosa para diseñar estrategias motivacionales diferenciadas, ajustadas a los perfiles psicosociales de los colaboradores. Identificar qué necesidad predomina en cada caso permite no solo asignar tareas más alineadas con los impulsos individuales, sino también fortalecer la satisfacción laboral y el rendimiento a partir de tácticas de reconocimiento, empoderamiento o integración. Así, la motivación deja de ser un fenómeno genérico y se convierte en una variable gestionable en clave estratégica.



**Figura 4**  
Motivaciones sociales: afiliación, logro y poder/influencia

*Nota.* Las motivaciones sociales se dividen en afiliación, logro y poder/influencia, cada una con características y comportamientos específicos que explican las relaciones y dinámicas sociales en el entorno laboral (Huaraca-Carhuaricra, 2023).

La comprensión contemporánea de la motivación en el ámbito organizacional se ha visto enriquecida por enfoques más recientes, entre los que destaca la teoría de la autodeterminación. Este modelo plantea que la motivación intrínseca, es decir, aquella que impulsa a los individuos a actuar por interés, disfrute o sentido personal, posee una capacidad más sostenida y profunda para incidir en el comportamiento laboral que la motivación extrínseca, basada en recompensas externas o presiones instrumentales.

Según lo expuesto por Diefendorff y Seaton (2015), la motivación se ve significativamente fortalecida cuando el entorno de trabajo permite satisfacer tres necesidades psicológicas fundamentales: la autonomía, entendida como la posibilidad de ejercer control sobre las propias decisiones; la competencia, asociada con la percepción de eficacia en tareas significativas; y la relación, referida al establecimiento de vínculos positivos y genuinos en el espacio laboral. Bajo estas condiciones, los empleados no solo tienden a mostrar mayor compromiso y creatividad, sino también una disposición activa hacia el aprendizaje, la innovación y el bienestar organizacional.

#### **4. Teoría del comportamiento organizacional**

El comportamiento organizacional constituye, más que una simple categoría analítica, un enfoque interpretativo fundamental para comprender las dinámicas humanas al interior de las organizaciones. Lejos de reducirse a una mera descripción de conductas individuales o grupales, esta perspectiva de raíz interdisciplinaria, articula marcos provenientes de la psicología organizacional, la sociología del trabajo y la teoría administrativa, permitiendo indagar en fenómenos tan complejos como el liderazgo situacional, la toma de decisiones bajo presión, la gestión del conflicto interpersonal o las formas emergentes de colaboración en equipos heterogéneos (Robbins & Judge, 2017).

Desde esta óptica, no basta con observar “lo que hacen” los empleados: resulta imprescindible comprender por qué lo hacen, cómo sus percepciones, creencias y valores subjetivos condicionan su grado de implicación, y qué mecanismos institucionales favorecen o inhiben el compromiso. En este sentido, la gestión del talento humano se apropia de estas teorías no como recetas funcionalistas, sino como herramientas estratégicas para construir entornos laborales emocionalmente inteligentes, culturalmente cohesionados y orientados al propósito.

Tal perspectiva, además, permite repensar el diseño de políticas organizacionales desde una lógica humanista y adaptativa, reconociendo la importancia de generar climas psicológicos saludables, espacios de diversidad efectiva y trayectorias profesionales que conjuguen rendimiento con sentido de pertenencia (Madero-Gómez & Olivas-Luján, 2016). En una era marcada por la volatilidad estructural y el agotamiento psicosocial, no se trata ya de gestionar personas, sino de entender cómo se produce y se reproduce el vínculo laboral en clave de sostenibilidad humana.

### **5. Teoría de la competencia y del aprendizaje organizacional**

En el marco de la gestión estratégica del talento humano, la teoría de la competencia en la formulación de Davis (2022) no se limita a exaltar la acumulación de habilidades, sino que plantea un imperativo organizacional: identificar, desarrollar y movilizar competencias distintivas como condición para sostener una ventaja competitiva real, no imitativa. Esta visión, necesariamente dinámica, converge con las aportaciones de McClelland y Boyatzis (1982), quienes desde el aprendizaje organizacional insisten en la necesidad de configurar entornos laborales capaces de facilitar procesos reflexivos, adaptativos y autocríticos, donde la mejora continua no sea un eslogan corporativo, sino una práctica institucionalizada (Castañeda, 2015).

El conjunto de teorías abordadas permite comprender la gestión del talento humano como un campo interdisciplinario, dinámico y altamente contextual, especialmente relevante para el ámbito universitario. Instituciones como las universidades, que no solo emplean talento, sino que lo producen y proyectan socialmente, encuentran en estos marcos teóricos herramientas poderosas para rediseñar sus políticas de desarrollo académico, gestión administrativa y fortalecimiento institucional.

Aplicar estos enfoques en el entorno universitario implica reconocer que el cuerpo docente, el personal técnico y los gestores no son piezas intercambiables, sino portadores de trayectorias, saberes, motivaciones y potencialidades que deben ser gestionadas de manera integral y estratégica. En un contexto de creciente demanda por calidad educativa, investigación pertinente e innovación institucional, la universidad que apuesta por una gestión transformacional del talento humano estará en mejores condiciones de responder a los desafíos contemporáneos, sostener su misión académica y proyectar su impacto social a largo plazo.

## **Modelos y enfoques clásicos en la gerencia del talento humano**

La configuración de la gerencia del talento humano como campo disciplinar autónomo no ha sido un proceso espontáneo ni meramente técnico, sino el resultado de una sedimentación teórica sostenida en el tiempo. A lo largo de las últimas décadas, se han desarrollado modelos estructurantes y enfoques operativos que no solo han delineado las funciones básicas del área, sino que también han provisto un andamiaje conceptual desde el cual interpretar, intervenir y rediseñar las prácticas organizacionales vinculadas a la gestión de personas.

### **1. Modelo de Gestión por Competencias**

El modelo de gestión por competencias ha logrado consolidarse como uno de los marcos predominantes en la arquitectura contemporánea de la gestión del talento humano, no solo por su aplicabilidad operativa, sino por su capacidad de articular la dimensión individual del desempeño con los objetivos estratégicos de la organización. Este enfoque hunde sus raíces en los trabajos pioneros de David McClelland durante la década de 1970, quien problematizó los métodos tradicionales de evaluación al proponer que las competencias entendidas como un ensamblaje dinámico de conocimientos, habilidades, actitudes y comportamientos observables constituyen predictores más fiables del desempeño eficaz (McClelland & Boyatzis, 1982; Simon, 2010).



A diferencia de enfoques centrados exclusivamente en la experiencia o la formación formal, este modelo plantea que la eficacia del colaborador depende de su capacidad para movilizar competencias específicas en contextos reales de trabajo, en coherencia con las demandas cambiantes del entorno organizacional. Así, procesos como la selección, capacitación, evaluación del desempeño y planes de carrera se reformulan desde una lógica de alineación estratégica, en la que las competencias críticas operan como núcleo articulador.

Resulta particularmente relevante subrayar que la noción de competencia, en este marco, no se restringe al dominio técnico, sino que integra competencias socioemocionales, de autogestión y de relación interpersonal, reconocidas hoy como determinantes diferenciales del rendimiento sostenible. En esa línea, la gestión por competencias no solo contribuye a objetivar los procesos de toma de decisiones en torno al capital humano, sino que habilita dispositivos de desarrollo profesional personalizados, reforzando el principio de correspondencia entre el potencial individual y las necesidades organizacionales emergentes.

## **2. Modelo de Gestión Estratégica de Recursos Humanos (GSRH)**

El modelo de gestión estratégica de recursos humanos emerge como una de las propuestas más sólidas en el tránsito de enfoques operativos hacia concepciones integradas del talento como capital estratégico. Anclado en los desarrollos teóricos sobre recursos humanos estratégicos, este modelo plantea que la función de gestión del talento debe trascender su rol administrativo tradicional para convertirse en un agente de alineación entre las capacidades humanas y la estrategia organizacional global. Desde esta perspectiva, la planificación de personas no se concibe como un proceso reactivo, sino como una práctica anticipatoria orientada a fortalecer la ventaja competitiva de manera sostenida (Ramírez et al., 2019; Wright & McMahan, 1992).

Sus principales fundamentos descansan en cuatro ejes: la coherencia entre las políticas de RRHH y la visión organizacional; la concepción del talento como un activo crítico en entornos cambiantes; la incorporación sistemática de indicadores de impacto y métricas de valor en la toma de decisiones; y la capacidad adaptativa frente a transformaciones tanto internas como externas. Estos principios no operan de manera aislada, sino como un entramado que busca maximizar la contribución estratégica de las personas al logro de resultados organizacionales duraderos.

Más allá de los postulados técnicos, este modelo enfatiza la gestión del cambio, el liderazgo transformacional y la construcción de culturas organizacionales resilientes como elementos clave para sostener el alineamiento en contextos de alta complejidad. En suma, se trata de una perspectiva que desplaza el foco desde la administración de funciones hacia la articulación estratégica de estructuras, procesos y sujetos en función de una visión organizacional compartida y proyectiva.

### **3. Modelo de Ciclo de Vida del Talento**

El modelo del ciclo de vida del talento constituye una herramienta estratégica clave para comprender, planificar y gestionar las distintas fases que atraviesa un colaborador a lo largo de su permanencia en la organización. Lejos de tratarse de un recorrido lineal, este enfoque reconoce que cada etapa del vínculo laboral desde el ingreso hasta la desvinculación requiere dispositivos específicos de intervención que favorezcan la experiencia del empleado, potencien su compromiso y optimicen su contribución al desempeño institucional. En este marco, gestionar el talento no es solo administrar recursos humanos, sino acompañar procesos de desarrollo humano en contextos organizativos complejos.



El ciclo se estructura, por lo general, en seis momentos fundamentales: (1) Atracción y reclutamiento, donde la consolidación de una propuesta de valor al empleado y la rigurosidad técnica de los procesos de selección resultan determinantes; (2) Onboarding e integración, etapa crucial para la incorporación cultural y funcional del nuevo integrante; (3) Desarrollo y formación continua, concebidos como una inversión estratégica en la expansión de competencias individuales y colectivas; (4) Gestión del desempeño, basada en sistemas de evaluación que combinan retroalimentación estructurada con análisis contextual; (5) Retención del talento crítico, a través de políticas de reconocimiento, desarrollo de carrera y calidad de vida laboral; y (6) Transición y salida organizacional, entendida no como pérdida, sino como fase de cierre institucionalmente acompañada, que incluye la transferencia de conocimiento y la planificación de la sucesión.

Adoptar una lectura integral de este modelo implica comprender que cada fase del ciclo tiene efectos sistémicos sobre la cultura organizacional, la identidad del equipo y la sostenibilidad del desempeño. Como han señalado Kaliannan et al. (2023), las organizaciones que priorizan una gestión del talento centrada en el equilibrio psicosocial y el desarrollo a largo plazo tienden a consolidar vínculos laborales más sólidos, éticos y productivos.

#### **4. Los Roles del Profesional de Recursos Humanos**

La propuesta de Ulrich (1997) supuso un giro paradigmático en la concepción del rol que los profesionales de recursos humanos deben asumir dentro de las organizaciones contemporáneas. Su modelo, ampliamente difundido y debatido en la literatura especializada, plantea que la función de RRHH no puede seguir circunscrita a tareas operativas, sino que debe posicionarse como un actor estratégico en la generación de valor organizacional. Para ello, Ulrich articula cuatro roles diferenciados pero interdependientes, que reformulan el perfil de intervención del área.

En primer lugar, el socio estratégico asume la responsabilidad de alinear las políticas de talento con la dirección general del negocio, integrando las decisiones sobre personas en el núcleo mismo de la planificación corporativa. En segundo lugar, el agente de cambio actúa como catalizador de procesos de transformación, tanto estructurales como culturales, facilitando la adaptación organizativa en escenarios de incertidumbre. El tercer rol, el del experto administrativo, se enfoca en la eficiencia operativa mediante el diseño y gestión de sistemas que aseguren consistencia y agilidad en los procesos. Finalmente, el defensor de los empleados cumple la función crítica de representar los intereses del capital humano, promoviendo entornos laborales saludables, inclusivos y orientados al bienestar integral.

Este modelo no solo redefine la arquitectura funcional del área de RRHH, sino que exige competencias nuevas, una mirada transversal del negocio y un compromiso activo con los procesos de creación de valor. En su conjunto, ofrece un marco que trasciende la gestión instrumental para inscribir al talento humano como un eje articulador de la estrategia organizacional.

## **5. Modelo de Balanced Scorecard aplicado a Recursos Humanos**

El modelo Balanced Scorecard (BSC), formulado por Kaplan y Norton (1992), representa una de las contribuciones más influyentes al pensamiento estratégico contemporáneo, al introducir una lógica de gestión basada en múltiples dimensiones del desempeño organizacional. Su valor reside en desplazar la atención exclusiva del criterio financiero hacia una visión más integral, que considera también las perspectivas del cliente, los procesos internos y el aprendizaje organizacional. En el ámbito de la gestión del talento humano, esta herramienta ha sido adaptada para articular métricas específicas vinculadas al desarrollo del capital humano, el compromiso de los colaboradores, la eficacia de los programas de formación y las dinámicas de retención.

Desde esta óptica, el BSC no se limita a ser un instrumento de control, sino que opera como un mecanismo de alineación estratégica, permitiendo traducir los objetivos corporativos en acciones concretas de gestión de personas. Al incorporar indicadores de desempeño cualitativos y cuantitativos, el modelo facilita la articulación entre visión organizacional y ejecución operativa, asegurando que las políticas de talento humano no operen en paralelo, sino en sintonía con los resultados esperados por la alta dirección.

En una lectura de conjunto, los modelos clásicos en la gerencia del talento humano incluyendo la gestión por competencias, el enfoque estratégico de RRHH, el ciclo de vida del talento y el modelo de roles propuesto por Ulrich configuran una arquitectura conceptual robusta que permite abordar la gestión de personas desde una perspectiva sistémica. Cada uno de estos marcos aporta una lógica de intervención específica, pero todos coinciden en reconocer al talento como una palanca crítica de creación de valor.

La adopción reflexiva de estos modelos posibilita diseñar estrategias integrales para la atracción, desarrollo, evaluación y fidelización del personal, superando la visión instrumental y promoviendo entornos laborales que estimulan tanto el rendimiento sostenible como el crecimiento humano. En un escenario organizacional marcado por la transformación digital, la volatilidad del entorno y la intensificación de la competencia, estos enfoques no solo siguen vigentes, sino que adquieren una renovada centralidad para sostener la viabilidad y legitimidad institucional en el largo plazo.

### **Descripción de la realidad problemática en la gestión del talento humano y su impacto en el desempeño laboral**

La gestión del talento humano atraviesa actualmente un conjunto de tensiones estructurales que condicionan de forma directa la calidad del desempeño laboral y, por extensión, la sostenibilidad

de los resultados organizacionales. Estas problemáticas no son homogéneas ni aisladas: se configuran en función de factores culturales, económicos, políticos y tecnológicos que redefinen continuamente las condiciones bajo las cuales se gestiona el capital humano. En contextos marcados por la incertidumbre, la hipercompetencia y la aceleración digital, las organizaciones enfrentan desafíos que van desde la escasez de perfiles altamente cualificados hasta la dificultad para generar climas laborales saludables y estrategias de retención efectivas.

### **Desafíos globales en la gestión del talento humano**

En un entorno global interdependiente y culturalmente diverso, la gestión del talento humano se enfrenta a desafíos de creciente complejidad que exigen enfoques estratégicos flexibles y culturalmente competentes. La expansión de las operaciones transnacionales ha generado una intensificación de la diversidad cultural dentro de las organizaciones, lo que impone la necesidad de gestionar diferencias en normas, estilos comunicacionales, expectativas laborales y valores sociales. Lejos de tratarse de un obstáculo menor, esta diversidad si no es adecuadamente encauzada puede derivar en tensiones, malentendidos o incluso dinámicas de exclusión que afectan la cohesión de los equipos (Stahl et al., 2010). En este contexto, la capacidad para liderar equipos multiculturales y fomentar una cultura inclusiva no constituye una opción, sino un imperativo para garantizar la productividad sostenible y el compromiso organizacional (Earley & Mosakowski, 2004).

Uno de los retos más apremiantes es la retención del talento altamente calificado, en un escenario donde la movilidad laboral, el acceso a plataformas globales de reclutamiento y la difusión instantánea de información han redefinido las expectativas de carrera. La fidelización del personal, especialmente de aquellos perfiles clave, requiere más que compensaciones competitivas: demanda una propuesta de valor centrada en el desarrollo

profesional, la autonomía, el reconocimiento y la generación de sentido (Collings et al., 2019). Las organizaciones que no logran construir entornos motivadores enfrentan tasas elevadas de rotación, lo cual compromete tanto la continuidad operativa como la innovación estratégica.

Otro foco crítico es la brecha de competencias, acelerada por la transformación digital y el cambio tecnológico continuo. La actualización permanente de habilidades ya no es una ventaja diferencial, sino una condición básica para la empleabilidad. Sin embargo, muchas organizaciones no logran adaptar sus sistemas de formación con la agilidad necesaria, generando desajustes funcionales que afectan el rendimiento colectivo y la competitividad (Brynjolfsson & McAfee, 2014; ILO, 21 C.E.). Esta situación se ve agravada por la creciente virtualización del trabajo, que complejiza la gestión del desempeño, sobre todo en equipos distribuidos geográficamente. Las herramientas tradicionales de evaluación pierden eficacia en estos contextos, donde influyen no solo las métricas objetivas, sino también las interpretaciones culturales de lo que constituye un “buen rendimiento” (Gajendran & Harrison, 2007).

A ello se suma la necesidad de operar en un entorno normativo fragmentado y en constante transformación. Las organizaciones multinacionales deben conciliar la adaptación a marcos regulatorios locales frecuentemente cambiantes y disímiles, con la necesidad de mantener una lógica estratégica coherente a nivel global. La gestión de personas, en este sentido, se convierte también en un ejercicio de gobernanza legal y ética (Sample, 2015).

Por último, ha cobrado centralidad el tema del bienestar integral de los colaboradores. Más allá de su valor instrumental, el cuidado de la salud física y mental se ha posicionado como un componente estructural de la gestión del talento. Políticas orientadas a reducir el estrés, promover el equilibrio trabajo-vida y sostener el bienestar

emocional no solo responden a demandas sociales legítimas, sino que tienen un correlato directo en la productividad, la satisfacción laboral y la sostenibilidad de los equipos (Grawitch et al., 2006; O'Brien, 2012). Las organizaciones que desestiman esta dimensión corren el riesgo de agotar a sus recursos humanos y debilitar su cultura organizacional desde dentro.

## **Problemáticas nacionales y su impacto en la gestión del talento humano**

En el contexto nacional, como en otros países con economías en desarrollo, la gestión del talento humano enfrenta un conjunto de limitaciones estructurales y coyunturales que comprometen la efectividad de las estrategias organizacionales. A pesar de los avances en cobertura educativa y programas de formación técnica, persiste una brecha significativa entre las competencias que ofrece el sistema educativo y las que demanda el entorno productivo (World Bank, 2019). Esta desconexión limita la disponibilidad de personal calificado, genera cuellos de botella en los procesos de selección y reduce la capacidad competitiva de las organizaciones, particularmente en sectores de alta especialización.

A ello se suma una alta rotación laboral, impulsada por factores como la búsqueda de mejores condiciones salariales, oportunidades de desarrollo profesional y estabilidad. Esta volatilidad genera costos ocultos y acumulativos en términos de reclutamiento, inducción, formación recurrente y pérdida de conocimiento tácito (Hausknecht et al., 2009). Las organizaciones que no consiguen retener a su talento clave se ven forzadas a adoptar estrategias defensivas que tienden a centrarse en la cobertura de vacantes más que en el desarrollo sostenible del capital humano.

El entorno regulatorio también presenta tensiones relevantes. Si bien las legislaciones laborales buscan proteger derechos fundamentales, su formulación y aplicación en muchos casos dificultan la flexibilidad organizacional, obligando a los responsables

de talento a negociar constantemente entre el cumplimiento normativo y la eficiencia operativa (Budhwar & Debrah, 2001). Estas restricciones son especialmente sensibles en contextos de transformación digital o cambio estructural acelerado, donde se requiere capacidad de adaptación inmediata.

Otro eje crítico es la ausencia o debilidad de políticas institucionales de inclusión y diversidad. La persistencia de prácticas discriminatorias por razones de género, etnia, edad o condición socioeconómica sigue limitando la conformación de equipos diversos y complementarios, lo que afecta tanto la equidad interna como el rendimiento organizacional. Las organizaciones que descuidan esta dimensión corren el riesgo de reproducir entornos laborales excluyentes, generadores de desmotivación, conflicto y fuga de talento (Shore et al., 2011).

En paralelo, se observa una cultura organizacional aún anclada en esquemas jerárquicos y verticalistas, donde predomina el control sobre la colaboración. Culturas laborales rígidas y estilos de liderazgo autoritarios inhiben la innovación, reducen el margen de autonomía y deterioran el compromiso emocional de los trabajadores (Schein, 2010). Finalmente, el bienestar integral del colaborador, incluyendo su salud física, emocional y social, continúa siendo un aspecto desatendido, particularmente en empresas con escasos recursos o baja conciencia organizacional. La exposición sostenida a condiciones de estrés, sobrecarga laboral o falta de conciliación entre vida personal y trabajo genera efectos adversos sobre el desempeño, la salud y la permanencia del talento en la organización (Danna & Griffin, 1999).

## **Retos regionales y locales**

En determinadas regiones, particularmente en grandes ciudades intermedias o centros económicos secundarios, la gestión del talento humano se ve atravesada por problemáticas específicas que requieren un enfoque territorializado. Uno de los desafíos más

persistentes es la escasez de habilidades técnicas especializadas, incluso en zonas con presencia de instituciones educativas. Este fenómeno responde a desajustes estructurales entre la oferta académica y las demandas reales del aparato productivo, lo que genera brechas de empleabilidad difíciles de cerrar en el corto plazo. A esta limitación se suma la fuga de talento hacia capitales nacionales o mercados internacionales, impulsada por la búsqueda de mejores oportunidades profesionales y condiciones laborales. Esta dinámica erosiona la base de capacidades locales, debilita la inversión en formación endógena y reproduce un círculo de dependencia externa que restringe el desarrollo regional (Docquier & Rapoport, 2012).

Las desigualdades socioeconómicas y educativas entre regiones amplifican estas tensiones, ya que condicionan el acceso a formación continua y limitan las trayectorias de desarrollo del talento en sectores marginados (UNDP, 2018). La inequidad en la distribución de oportunidades no solo restringe el potencial individual, sino que compromete la cohesión organizacional y el equilibrio social del entorno productivo.

Adicionalmente, los estilos de liderazgo predominantes y las culturas organizacionales regionales ejercen un impacto directo sobre la motivación, la retención del personal y la productividad. En muchos casos, se observan prácticas de gestión heredadas, basadas en el control jerárquico y la resistencia al cambio, que inhiben el desarrollo de competencias de liderazgo transformacional. Ello hace necesario el diseño e implementación de programas de desarrollo de liderazgo sensibles al contexto cultural y estructural de cada región, que promuevan la innovación, la participación y la responsabilidad compartida (Bass & Avolio, 1993)



Por último, las condiciones laborales dominantes marcadas por la informalidad, la inestabilidad contractual y la precariedad de derechos, constituyen una barrera crítica para el fortalecimiento del talento humano en muchas zonas del país. Estos factores no solo impactan negativamente en la satisfacción laboral, sino que comprometen seriamente el desempeño y la sostenibilidad de las organizaciones. En este sentido, la gestión del talento no puede desligarse de una agenda de mejora del clima organizacional, que combine eficiencia operativa con dignidad laboral y bienestar colectivo (ILO, 2018).



## *El desempeño laboral: concepto y medición*

### Definición del desempeño laboral en el contexto organizacional

**E**l desempeño laboral constituye una variable clave en el análisis organizacional contemporáneo, pues refleja en qué medida un colaborador cumple con sus responsabilidades dentro de una institución. Más allá de la mera ejecución automática de tareas, el desempeño implica aspectos como la eficiencia, eficacia, calidad del trabajo, iniciativa y capacidad de adaptación a situaciones cambiantes. Desde una perspectiva funcionalista, el desempeño puede entenderse como el conjunto de conductas observables que una persona adopta en el ejercicio de su rol laboral y que contribuyen al logro de los objetivos organizacionales (Rojas et al., 2023).

Para facilitar su evaluación, el desempeño se descompone en diversas dimensiones que permiten una medición sistemática:

- » **Productividad:** volumen de trabajo ejecutado en un periodo específico.
- » **Calidad del trabajo:** precisión, minuciosidad y conformidad con los estándares establecidos.
- » **Competencia profesional:** grado de conocimiento técnico y aplicación práctica de habilidades.
- » **Iniciativa y creatividad:** proactividad y capacidad para generar soluciones innovadoras.
- » **Trabajo en equipo y cooperación:** disposición para colaborar y fomentar relaciones sinérgicas.
- » **Adaptabilidad:** flexibilidad para enfrentar transformaciones tecnológicas, normativas o estructurales.

Este enfoque multifactorial responde a la complejidad del entorno organizacional actual, donde el valor del trabajador no se mide únicamente por el rendimiento cuantitativo, sino también por su contribución a una cultura organizacional dinámica, resiliente e innovadora (Chiavenato, 2009).

## Enfoques teóricos que sustentan el desempeño laboral

El estudio del desempeño laboral se encuentra respaldado por diversas teorías psicológicas y administrativas que explican el comportamiento humano en el trabajo. Se destacan las siguientes:

### Teoría de la expectativa

Según esta teoría, la cantidad de esfuerzo que los individuos eligen dedicar a sus tareas está determinada por tres tipos de creencias:

1. La creencia de que el esfuerzo invertido conducirá a un buen desempeño (expectativa).
2. La creencia de que el buen desempeño será recompensado (instrumentalidad).
3. La percepción de que dichas recompensas tienen un valor personal significativo (valencia).

En este marco, la motivación no es simplemente una respuesta emocional o automática, sino el resultado de un proceso deliberativo en el que el individuo sopesa sus probabilidades de éxito y los beneficios asociados. Así, un desempeño óptimo ocurre cuando estos tres elementos están presentes y alineados en la percepción del sujeto (Vroom, 1995).



**Figura 5.**  
*Modelo de la Teoría de las Expectativas de Vroom aplicado al contexto organizacional*

*Nota.* La interacción de estos tres elementos determina el nivel de esfuerzo que un individuo está dispuesto a invertir. Adaptado de Instituto del Propósito y Bienestar Integral. (2019, 9 de septiembre). Teoría de las Expectativas Victor Vroom.

Este modelo tiene importantes implicaciones en el contexto organizacional, ya que resalta la necesidad de crear entornos laborales donde los empleados perciban una conexión clara entre su esfuerzo, el rendimiento alcanzado y las recompensas obtenidas, las cuales deben tener un valor subjetivo positivo. Es decir, no basta con ofrecer incentivos; estos deben ser significativos y percibidos como alcanzables mediante el trabajo bien hecho (Bucheli & Cipriano, 2019).

## Teoría del establecimiento de metas

La Teoría del Establecimiento de Metas (Goal-Setting Theory, GST), desarrollada por Edwin Locke y Gary Latham, postula que los individuos mejoran su rendimiento cuando se fijan metas específicas, desafiantes y alcanzables. Esta teoría se consolidó tras décadas de investigaciones experimentales, culminando en su formulación formal en 1990 (Boyacigiller & Adler, 1991), y es considerada una de las estructuras más influyentes dentro de la psicología de la motivación (Williamson et al., 2024).

El concepto central de esta teoría radica en que una meta es aquello que una persona intenta lograr, es decir, el objetivo de su acción (Hitt et al., 2006). No se trata simplemente de desear un resultado, sino de orientarse activamente hacia él mediante conductas concretas. Locke y Latham (2002) sostienen que las metas elevadas y específicas producen un mayor rendimiento que las metas vagas o el simple esfuerzo por “hacer lo mejor posible”.

Este marco conceptual se articula a través de tres elementos clave:

1. **Propiedades de las metas:** Las metas deben ser claras y retadoras. La especificidad permite enfocar el esfuerzo, y el desafío genera un compromiso significativo.

2. **Moderadores:** Factores como la habilidad, la retroalimentación, el compromiso con la meta y la autoeficacia influyen en el grado de éxito. La retroalimentación orienta los ajustes, mientras que el compromiso asegura persistencia.
3. **Mediadores:** Incluyen la elección de conductas orientadas a la meta, el esfuerzo sostenido y la perseverancia. Estos procesos internos son los mecanismos mediante los cuales la meta influye en la conducta y el rendimiento.

### *Evidencia empírica en tres ámbitos*

- » **Educación:** La GST ha demostrado su efectividad en el aprendizaje, especialmente cuando los estudiantes establecen metas claras y desarrollan estrategias asociadas. Gardner et al. (2016) evidenciaron que estudiantes de medicina que establecían metas específicas mostraron un aprendizaje más eficaz en habilidades quirúrgicas. De forma similar, Moeller et al. (2012) comprobaron, en un estudio de cinco años, que los estudiantes de secundaria mejoran su aprendizaje de idiomas al adoptar metas de alta calidad.
- » **Organizaciones:** En el entorno laboral, Locke y Latham (2002) destacaron que la fijación de metas mejora el desempeño individual. Aunurrafiq et al., (2015), por ejemplo, demostraron que los gerentes bancarios que participaban en el establecimiento de sus metas mejoraban su rendimiento. Igualmente mostraron que los trabajadores con metas específicas superaban a quienes se guiaban por instrucciones generales.
- » **Deporte:** En el ámbito deportivo, establecer metas claras permite a los atletas identificar prioridades y orientar su práctica diaria (Papaioannou & Hackfort, 2014). Burton et al. (2010), en una muestra de 570 deportistas universitarios, confirmaron que quienes implementaban estrategias de metas con mayor frecuencia eran más eficaces. Además, (Bueno et al., 2008) encontraron que las metas aumentaban la autoeficacia y, con ello, el rendimiento en deportes de resistencia.

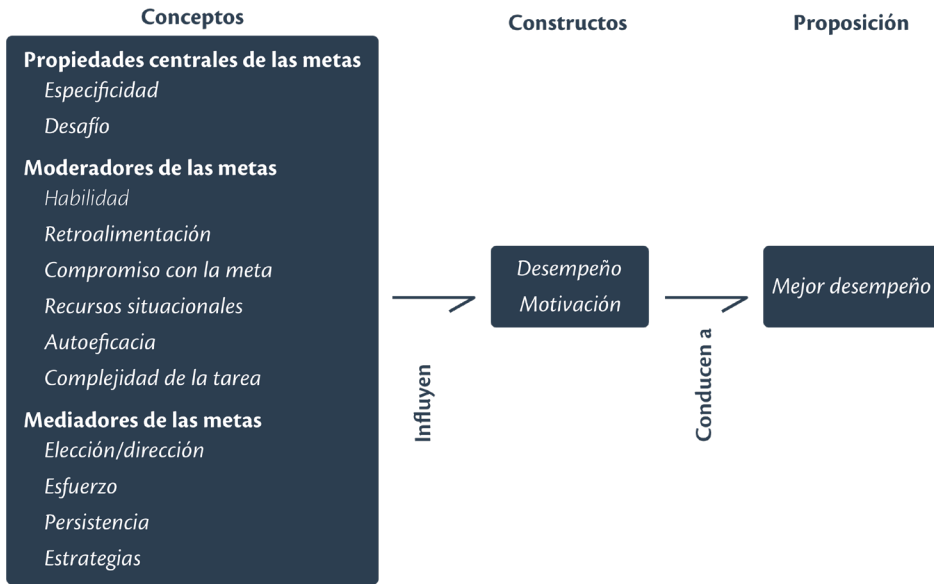


Figura 6

Modelo de la teoría del establecimiento de metas

*Nota.* El modelo muestra cómo las metas específicas y desafiantes, mediadas y moderadas por diversos factores, mejoran la motivación y el rendimiento. Adaptado de Locke y Latham (2002).

En síntesis, la Teoría del Establecimiento de Metas subraya la importancia de formular objetivos específicos, realistas y estimulantes como vía para optimizar el rendimiento y la motivación. Su eficacia ha sido ampliamente validada en contextos académicos, organizacionales y deportivos. Las personas que establecen metas claras, se comprometen con ellas y reciben retroalimentación constructiva tienden a perseverar más, rendir mejor y lograr mayores niveles de éxito.

## Teoría de la autodeterminación

La Teoría de la Autodeterminación (Self-Determination Theory, SDT), desarrollada por Edward L. Deci y Richard M. Ryan, sostiene que la motivación humana más poderosa y sostenible proviene del interior del individuo. Esta teoría plantea que el desempeño óptimo y el bienestar personal se alcanzan cuando se satisfacen tres necesidades psicológicas básicas:



1. **Autonomía:** la experiencia de actuar con voluntad propia, eligiendo libremente las acciones sin sentir presión externa.
2. **Competencia:** la sensación de eficacia y dominio en las actividades que se realizan, percibiéndose capaz de enfrentar desafíos y obtener resultados.
3. **Relación (o vinculación):** el sentimiento de conexión, pertenencia y reconocimiento por parte de los demás.

Cuando estas tres necesidades están cubiertas en el entorno laboral, los individuos tienden a desarrollar motivación intrínseca, es decir, se involucran en sus tareas porque las consideran valiosas y gratificantes por sí mismas, no solo por recompensas externas. Esta forma de motivación no solo mejora el desempeño inmediato, sino que también favorece el compromiso a largo plazo, la creatividad, la resiliencia y el bienestar general.

Por el contrario, si el contexto organizacional ignora estas necesidades, por ejemplo, imponiendo control excesivo, promoviendo competencia desmedida o debilitando el sentido de pertenencia, se produce desmotivación, apatía o una motivación puramente extrínseca, menos duradera y más vulnerable al desgaste. Esta progresión en el tipo y grado de autodeterminación de la motivación es representada en la Figura 6, la cual muestra el continuo que va desde la desmotivación (ausencia de regulación) hasta la motivación intrínseca (regulación autónoma), diferenciando entre los distintos estilos de regulación y su grado de internalización.

La gestión organizacional que promueve entornos de trabajo donde los colaboradores se sienten autónomos, competentes y conectados, fomenta no solo una mayor productividad, sino también un clima laboral saludable y sostenible (Deci & Ryan, 2008; Vargas-Téllez, 2013).



Figura 7  
Continuum de la motivación según la Teoría de la Autodeterminación

*Nota.* El gráfico muestra el espectro de estilos de regulación que va desde la desmotivación hasta la motivación intrínseca, clasificando los tipos de motivación de acuerdo con su grado de autodeterminación. Se diferencia entre la motivación no autodeterminada y la autodeterminada, según la fuente y el regulador de la conducta. Adaptado de Deci y Ryan (2008).

## Teoría del refuerzo

La Teoría del Refuerzo, derivada del conductismo de B.F. Skinner, plantea que la conducta humana está determinada en gran medida por sus consecuencias. En el contexto organizacional, esta perspectiva sugiere que los comportamientos laborales no ocurren al azar, sino que se fortalecen o debilitan en función de los estímulos que los siguen.

En términos simples, las recompensas positivas (como reconocimiento, incentivos económicos o ascensos) aumentan la probabilidad de que una conducta deseada se repita, mientras que las consecuencias negativas (como sanciones, retroalimentación correctiva o falta de reconocimiento) tienden a reducirla o eliminarla. Este principio básico del condicionamiento operante ha sido ampliamente aplicado en el diseño de sistemas de gestión del desempeño.

Por tanto, un sistema organizacional que implemente refuerzos positivos de manera oportuna, contingente y significativa puede influir de forma directa en la motivación de los colaboradores y, por ende, en el nivel de desempeño individual y colectivo. La clave está en alinear los refuerzos con los valores y objetivos del trabajador, asegurando que estos sean percibidos como justos y deseables (Brigham, 2017; Oliveros et al., 2016).

## **Perspectiva integral del desempeño laboral**

El desempeño no es solo un fenómeno a nivel personal, sino que es una combinación de habilidades personales, motivaciones intrínsecas y extrínsecas, y el entorno organizacional. Este enfoque integrador nos permite captar la complejidad del desempeño, entendiendo que el desempeño, incluidas sus diversas partes, puede considerarse como un sistema (es decir, con elementos que dependen de otros elementos).

Por ejemplo, la teoría sociotécnica reconoce que las personas, la tecnología y la estructura organizacional son interdependientes entre sí para el desempeño (Solasse, 1970). Al mismo tiempo, la literatura reciente ha dado espacio a variables contextuales, como el clima organizacional/corporativo y las prácticas de liderazgo, que se cree median el desempeño organizacional/corporativo (Bass & Avolio, 1993; Schein, 2010).

## **Factores que afectan el desempeño**

El desempeño laboral es un fenómeno complejo, influido por una combinación de factores tanto internos como externos al trabajador. Comprender cómo actúan y se relacionan estos elementos es fundamental para desarrollar estrategias eficaces en la gestión del talento humano. En este apartado se examinan con mayor detalle los principales factores que inciden en el desempeño: habilidades, conocimientos, motivación y el entorno organizacional, respaldando cada uno con evidencia empírica y enfoques teóricos pertinentes.

Las habilidades, entendidas como el repertorio de capacidades adquiridas que habilitan la ejecución competente de tareas específicas, se bifurcan en técnicas y socioemocionales. Las primeras remiten a la especialización operativa y el dominio técnico, mientras que las segundas abarcan dimensiones interpersonales, tales como liderazgo, comunicación efectiva y manejo de conflictos, elementos vitales para la cohesión y resiliencia organizacional (Boyatzis, 2017).

La literatura especializada enfatiza que la adecuada posesión de habilidades técnicas optimiza tanto la precisión como la eficiencia, reflejándose en mejoras tangibles sobre la productividad y la calidad (Campion et al., 2011). En paralelo, las habilidades blandas cobran protagonismo en escenarios laborales caracterizados por su complejidad y volatilidad, facilitando la cooperación, la gestión de equipos y la adaptabilidad, competencias que resultan indispensables para la sostenibilidad organizacional (Brigham, 2017).

En este sentido, la actualización continua mediante procesos formativos es un imperativo para mantener la vigencia y relevancia de dichas competencias. La teoría del aprendizaje organizacional, propuesta por Argyris y Schön (1997), fundamenta la necesidad de un compromiso institucional con la capacitación sistemática, reconociendo esta práctica como un catalizador esencial para la construcción y el mantenimiento de capacidades que aseguren un desempeño robusto y prolongado.

### **1. Conocimientos: base para la toma de decisiones y ejecución efectiva**

El conocimiento, entendido como el conjunto de información, experiencias y entendimientos que posee un individuo, es la piedra angular para la toma de decisiones acertadas y la resolución eficiente de problemas (Villasana-Arreguín et al., 2021). Dentro del

contexto organizacional, el conocimiento puede ser tácito (implícito, adquirido a través de la experiencia) o explícito (documentado y fácilmente comunicable), y ambos tipos inciden de manera significativa en el desempeño.

Las organizaciones que fomentan la gestión del conocimiento facilitan el acceso, la transferencia y la aplicación efectiva de la información, generando un capital intelectual que potencia la innovación y mejora los procesos (Davenport & Prusak, 1998). La teoría del capital humano de G. Becker (1964) respalda esta idea, enfatizando que la acumulación de conocimientos incrementa la productividad y aporta ventajas competitivas sostenibles.

Es fundamental que las organizaciones diseñen estrategias para la gestión eficaz del conocimiento, incluyendo prácticas como comunidades de aprendizaje, documentación de procesos y mentorías, las cuales contribuyen a que los colaboradores internalicen y apliquen conocimientos relevantes para su trabajo.

## **2. Motivación: motor intrínseco y extrínseco del desempeño**

La motivación es un factor psicosocial que impulsa el comportamiento del individuo en la búsqueda de objetivos, siendo clave para el mantenimiento de un desempeño elevado. La teoría de la motivación laboral ha sido ampliamente desarrollada a través de diferentes enfoques:

- » La Jerarquía de Necesidades de Maslow (1943) identifica niveles progresivos desde necesidades fisiológicas hasta la autorrealización, que deben ser satisfechos para mantener el compromiso y rendimiento laboral.
- » La Teoría de los Dos Factores de Herzberg (1959) distingue entre factores higiénicos (condiciones laborales) y motivacionales (reconocimiento, logro), sugiriendo que la ausencia de los primeros genera insatisfacción, mientras que la presencia de los segundos promueve la satisfacción y el alto desempeño.

» La Teoría de la Autodeterminación (Deci & Ryan, 2008), ya mencionada, enfatiza que la motivación intrínseca es más sostenible y productiva que la motivación extrínseca, por lo cual las organizaciones deben crear ambientes que satisfagan las necesidades psicológicas básicas para potenciar el desempeño.

**Tabla 1**  
Tipos de motivación, prácticas organizacionales asociadas y su impacto en el desempeño laboral

Tipo de motivación	Ejemplos de prácticas organizacionales	Efecto en el desempeño
<b>Motivación Intrínseca</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Diseño de tareas que promuevan autonomía y creatividad.</li> <li>- Oportunidades de desarrollo profesional y aprendizaje.</li> <li>- Reconocimiento del esfuerzo y logro.</li> <li>- Fomento de un ambiente laboral que estimule el sentido de propósito.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mejora sostenida en la calidad del trabajo.</li> <li>- Mayor compromiso y satisfacción laboral.</li> <li>- Incremento en la innovación y resolución autónoma de problemas.</li> <li>- Reducción en la rotación y ausentismo.</li> </ul>
<b>Motivación Extrínseca</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fomento de un ambiente laboral que estimule el sentido de propósito.</li> <li>- Sistemas de compensación económica (bonos, incentivos).</li> <li>- Evaluaciones de desempeño con recompensas.</li> <li>- Políticas de reconocimiento público.</li> <li>- Competencias y premios organizacionales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Incremento en el desempeño a corto plazo, especialmente en tareas cuantificables.</li> <li>- Posible mejora en productividad.</li> <li>- Riesgo de reducción de la motivación intrínseca si se perciben como controles externos.</li> <li>- Puede generar comportamientos orientados solo a resultados específicos, limitando la creatividad.</li> </ul>

*Nota.* La tabla presenta una clasificación de la motivación intrínseca y extrínseca, ejemplos de prácticas organizacionales vinculadas y sus efectos en el desempeño laboral, destacando las implicaciones para la gestión del talento. Elaboración propia.

Las investigaciones empíricas indican que los empleados motivados no solo muestran un mejor rendimiento, sino que también manifiestan menor rotación y mayor compromiso organizacional (Robbins & Judge, 2017). La gestión del talento debe, por tanto, diseñar políticas de incentivos y reconocimiento alineadas con las expectativas y valores de los colaboradores.

### 3. Entorno organizacional: contexto facilitador o limitante del desempeño

El entorno en el que se desarrolla la actividad laboral incluye tanto factores físicos (infraestructura, herramientas, condiciones de trabajo) como factores sociales y culturales (clima organizacional, liderazgo, relaciones interpersonales).

El clima organizacional, definido como la percepción colectiva sobre las políticas, prácticas y procedimientos que afectan el bienestar de los empleados, ha demostrado tener una correlación significativa con el desempeño (Abubakar et al., 2019). Un clima positivo, caracterizado por la confianza, la comunicación abierta y el apoyo mutuo, fomenta la motivación y la productividad.

Asimismo, el estilo de liderazgo influye directamente en el comportamiento y rendimiento de los colaboradores. Modelos como el liderazgo transformacional promueven la inspiración y el compromiso, generando entornos de alto desempeño (Bass & Avolio, 1993). Por el contrario, ambientes laborales tóxicos o autoritarios pueden socavar el desempeño y aumentar la insatisfacción y el ausentismo.

Las condiciones físicas, incluidas las tecnologías disponibles, la ergonomía y la seguridad, también afectan la capacidad del trabajador para desempeñarse adecuadamente. La falta de recursos adecuados o un entorno inadecuado pueden limitar la eficiencia y la calidad del trabajo (Gagné et al., 2022; Leidner & Kayworth, 2006).



**Figura 8.**  
Modelo de caja negra: mediación del entorno organizacional entre características individuales y desempeño laboral

*Nota.* El diagrama ilustra cómo las características individuales ingresan al sistema organizacional, donde el entorno actúa como una caja negra que media la transformación hacia el desempeño observable. Este modelo resalta la importancia del contexto organizacional en la gestión del talento y la productividad. Elaboración propia.

La interacción de habilidades, conocimientos, motivación y entorno crea un entramado complejo que determina el nivel y la calidad del desempeño laboral. La comprensión de estas dimensiones permite a las organizaciones articular políticas y prácticas integrales para potenciar el rendimiento de sus colaboradores, contribuyendo así a la consecución de metas institucionales con eficiencia y sostenibilidad.

## Métodos para evaluar el desempeño de los colaboradores

La evaluación del desempeño constituye una herramienta estratégica fundamental en la gestión del talento humano, concebida para diagnosticar el nivel de cumplimiento de las responsabilidades laborales y facilitar el desarrollo profesional y organizacional. En un contexto donde la competitividad y la innovación son primordiales, disponer de sistemas de evaluación robustos, equitativos y adaptados a la realidad institucional es imprescindible para optimizar el capital humano y potenciar la eficacia organizacional (León & Zerpa, 2022; Pulakos, 2009).

Más allá de su función evaluativa, el proceso de valoración del desempeño cumple múltiples roles en la dinámica organizacional:

- » **Retroalimentación efectiva:** Permite que el colaborador conozca su nivel de desempeño, identifique áreas de mejora y fortalezas, y establezca planes concretos de desarrollo (Panadero & Lipnevich, 2022).
- » **Orientación y alineamiento estratégico:** Facilita la alineación de los esfuerzos individuales con las metas y valores organizacionales, promoviendo la coherencia interna (Kaplan & Norton, 1992).
- » **Base para decisiones en gestión del talento:** Proporciona criterios objetivos para la promoción, remuneración, formación, y planificación de sucesiones (Carvajal-Pérez, 2021).



- » **Incremento de la motivación y compromiso:** Los sistemas bien diseñados y ejecutados generan una sensación de justicia y reconocimiento, lo que se traduce en mayor compromiso organizacional (Greenberg, 1990).

Para que estas funciones se materialicen, es crucial que el sistema de evaluación sea percibido como justo, transparente y objetivo por todos los actores involucrados.

#### **a. Escalas gráficas**

Consisten en listas de factores o comportamientos relevantes del trabajo que se califican en una escala numérica o descriptiva. Este método, a pesar de su simplicidad, ofrece una visión multidimensional del desempeño, facilitando la comparación entre colaboradores y áreas.

No obstante, la subjetividad inherente al juicio del evaluador puede inducir sesgos como el efecto halo o la tendencia central, lo que afecta la confiabilidad de los resultados (Bernardin & Russell, 2013). Para mitigar esto, se recomienda la capacitación sistemática de evaluadores y la complementariedad con otros métodos.

**Ejemplo aplicado:** En pequeñas y medianas empresas, donde la estructura jerárquica es simple y el contacto directo es frecuente, esta metodología permite obtener evaluaciones rápidas y con bajo costo.

#### **b. Evaluación por objetivos (MBO)**

Este método promueve la participación activa del colaborador en la definición de objetivos específicos, medibles, alcanzables, relevantes y con tiempo definido (criterios SMART), vinculando directamente su rendimiento con los resultados organizacionales (Drucker, 1977; Otenyo, 2022).

**Ventajas:** Incrementa la responsabilidad y el compromiso, facilita el seguimiento y la retroalimentación, y permite una evaluación más objetiva y cuantitativa.

**Limitaciones:** Su eficacia depende de la correcta formulación de metas y puede ser menos útil en puestos con tareas difíciles de medir o muy creativas.

**Ejemplo aplicado:** En áreas comerciales o de producción, donde el volumen de ventas o unidades producidas son indicadores claros, el MBO resulta altamente efectivo.

### **c. Evaluación 360 grados**

Se caracteriza por una valoración multidimensional que incluye diversas perspectivas, ofreciendo una visión holística del desempeño. Este método no solo identifica competencias técnicas, sino también habilidades interpersonales y de liderazgo, permitiendo una evaluación integral (Awdishu et al., 2018).

Para implementarla con éxito es vital contar con una cultura organizacional que promueva la apertura y la confianza, así como con sistemas tecnológicos que aseguren confidencialidad y agilidad en la recopilación de información.

**Ejemplo aplicado:** Organizaciones grandes y complejas, como multinacionales o instituciones educativas, emplean este método para identificar líderes potenciales y mejorar el clima laboral.

### **d. Evaluación basada en competencias**

Implica evaluar el grado de dominio de competencias técnicas, conductuales y actitudinales requeridas para un puesto, apoyándose en descriptores conductuales específicos que facilitan la objetividad y la consistencia (Lucia & Lepsinger, 1999; Menzala-Peralta & Ortega-Menzala, 2023).

Este método ayuda a identificar no solo qué tan bien se cumplen las tareas, sino cómo se ejecutan, enfatizando comportamientos que pueden ser desarrollados o mejorados.

**Ejemplo aplicado:** En sectores como tecnología, salud o educación, donde las competencias profesionales y éticas son críticas, esta evaluación permite ajustar planes de formación personalizados.

#### **e. Autoevaluación**

La autoevaluación consiste en que el colaborador realiza una reflexión crítica y sistemática sobre su desempeño laboral, identificando logros, dificultades y estableciendo objetivos de mejora. Este proceso fomenta la autoconciencia, la responsabilidad personal y el aprendizaje continuo (London & Smither, 2002).

Además, en contextos organizacionales y de investigación, la autoevaluación suele implementarse mediante cuestionarios estructurados y estandarizados que permiten medir cuantitativamente diversas dimensiones del desempeño, tales como competencias técnicas, habilidades profesionales, motivación y compromiso (Williamson et al., 2024). Esta modalidad facilita la recolección de datos precisos y comparables, lo cual es fundamental para análisis estadísticos y evaluación objetiva desde la perspectiva del propio colaborador.

No obstante, la autoevaluación puede estar sujeta a sesgos cognitivos, como la sobreestimación o falta de objetividad, por lo que su efectividad aumenta cuando se combina con retroalimentación externa, generando un diálogo constructivo que favorece la cocreación de planes de mejora (London & Smither, 2002; Williamson et al., 2024).

**Ejemplo aplicado:** En la tesis sobre gerencia del talento humano y desempeño de los colaboradores en la Universidad José Carlos Mariátegui (2023), se utilizó un cuestionario autoaplicado para evaluar percepciones sobre conocimientos, habilidades y motivación, lo que permitió analizar correlaciones significativas mediante técnicas estadísticas no paramétricas, evidenciando la utilidad de la autoevaluación cuantitativa en estudios organizacionales.

## **Incorporación de tecnologías digitales en la evaluación**

El auge de la digitalización ha revolucionado los sistemas de evaluación del desempeño, permitiendo la automatización, análisis de big data y seguimiento en tiempo real (Bergdahl et al., 2023). Plataformas integrales permiten gestionar el ciclo completo: establecimiento de objetivos, seguimiento, evaluación y retroalimentación.

### **Beneficios:**

- » Reducción de sesgos humanos mediante análisis estadísticos.
- » Acceso inmediato a indicadores personalizados.
- » Facilita la comunicación bidireccional entre evaluadores y evaluados.
- » Permite integración con sistemas de formación y desarrollo.

### **Limitaciones:**

- » Requiere inversión tecnológica y formación.
- » Puede generar resistencia al cambio sin una adecuada gestión del proceso.

## **Factores para garantizar la efectividad en la evaluación**

Para maximizar el impacto positivo de la evaluación del desempeño, deben considerarse aspectos como:

- » Definición clara y consensuada de criterios y estándares.
- » Transparencia en el proceso y comunicación constante.
- » Capacitación continua de evaluadores y evaluados.
- » Enfoque en el desarrollo y no solo en la sanción o recompensa.
- » Retroalimentación oportuna y constructiva, orientada a metas futuras.

Tabla 2  
Comparación ampliada de métodos de evaluación del desempeño

Método	Características destacadas	Aplicaciones ideales	Riesgos o limitaciones	Tecnologías asociadas
Escalas gráficas	Simplicidad, multidimensionalidad	PYMEs, entornos con supervisión directa	Sesgos subjetivos	Herramientas básicas de evaluación
Evaluación por objetivos	Enfoque participativo, resultados medibles	Ventas, producción, gestión de proyectos	Metas mal definidas	Software MBO integrado
Evaluación 360 grados	Visión integral, múltiples fuentes	Organizaciones complejas, desarrollo de liderazgo	Requiere cultura organizacional madura	Plataformas colaborativas
Basada en competencias	Objetividad, enfoque conductual	Sectores especializados, formación	Complejidad en la definición	Sistemas de gestión de competencias
Autoevaluación	Promueve autoconciencia, complemento útil	Complementaria a otros métodos	Subjetividad	Portales de autoevaluación

Nota. Elaboración propia a partir de Bergdahl et al. (2023). Se resumen los enfoques más comunes en la evaluación del desempeño y las tecnologías vinculadas a su implementación.

Una evaluación eficaz del desempeño requiere un diseño integral que combine métodos adaptados a las características organizacionales y a los perfiles de los colaboradores. La integración de enfoques clásicos con tecnologías avanzadas posibilita una gestión del talento más transparente, dinámica y orientada al desarrollo, elemento indispensable para la sostenibilidad y competitividad institucional.



## *Conexión entre la gerencia del talento humano y el desempeño laboral*

### **Análisis teórico sobre la relación entre la gestión del talento y el desempeño**

**L**a relación entre la gerencia del talento humano y el desempeño laboral constituye un eje central en la administración contemporánea, que ha sido ampliamente estudiado desde diversas perspectivas teóricas y metodológicas. Esta conexión se sustenta en la premisa de que las prácticas estratégicas orientadas a la gestión integral del capital humano influyen directamente en la capacidad de los colaboradores para alcanzar niveles superiores de productividad, calidad y compromiso organizacional (Purcell & Boxall, 2017).



## **Teorías que explican la influencia de la gerencia del talento en el desempeño**

El vínculo entre la GTH y el desempeño se encuentra respaldado por múltiples teorías que ofrecen explicaciones complementarias:

### **» Recursos y capacidades dinámicas**

Proponen que los recursos humanos, cuando son valiosos, raros, inimitables y no sustituibles, constituyen la base para obtener una ventaja competitiva sostenible. La GTH eficaz facilita la generación y mantenimiento de estos recursos estratégicos, traduciéndose en mejoras en el desempeño organizacional (Teece, 2018).

### **» Teoría de la motivación y el desempeño**

Postula que la motivación es un mediador clave en la relación entre las prácticas de gestión del talento y los resultados laborales, dado que políticas bien diseñadas fomentan el compromiso, la satisfacción y la iniciativa de los empleados (Carvalho & Conde, 2024).

### **» Modelo AMO (Ability, Motivation, Opportunity)**

Este modelo sostiene que el desempeño superior es consecuencia de la combinación adecuada entre las habilidades (Ability), la motivación (Motivation) y la oportunidad (Opportunity) que la organización provee para que los empleados apliquen sus capacidades. La GTH, en este sentido, debe articular acciones en estas tres dimensiones para maximizar el rendimiento (Bos-Nehles et al., 2023).

## **Mecanismos mediante los cuales la gerencia del talento incide en el desempeño**

Las prácticas de gestión del talento afectan el desempeño a través de diversos mecanismos interrelacionados:



## 1. Desarrollo de competencias

El desarrollo de competencias se refiere a la implementación de programas estructurados de capacitación, formación y desarrollo profesional que elevan las habilidades técnicas, cognitivas y conductuales del personal. Estas iniciativas permiten que los colaboradores adquieran nuevas capacidades y actualicen sus conocimientos para responder con eficacia a los requerimientos cambiantes del entorno organizacional.

- » **Evidencia científica:** Parrado-Martínez y Sánchez-Andújar (2020) indican que la capacitación continua incrementa significativamente la eficacia individual y colectiva, así como la adaptabilidad frente a nuevas tecnologías y procesos.
- » **Implicación práctica:** La inversión en formación contribuye a minimizar brechas de habilidades, favorece la innovación y reduce la rotación del personal.

**Tabla 3**  
Aspectos clave del desarrollo de competencias y sus resultados esperados

Aspectos clave	Resultados esperados
Capacitación técnica	Mejor desempeño en tareas específicas
Formación en habilidades blandas	Mejora en comunicación y trabajo en equipo
Programas de desarrollo profesional	Mayor retención y compromiso

*Nota.* Esta tabla sintetiza los elementos principales en programas de capacitación y su impacto en el desempeño laboral. Elaborado por el autor a partir de (Parrado-Martínez & Sánchez-Andújar, 2020).

## 2. Motivación y compromiso

La motivación y el compromiso constituyen elementos esenciales para que los colaboradores se identifiquen con los objetivos organizacionales y desplieguen su máximo potencial. Estrategias como el reconocimiento formal, recompensas monetarias y no monetarias, y el establecimiento de metas claras contribuyen a generar un ambiente de trabajo estimulante.

- » **Evidencia científica:** Loor-Zambrano et al. (2022) desarrollaron el modelo de compromiso organizacional que evidencia cómo el vínculo emocional y normativo de los empleados con la empresa se traduce en un mayor desempeño y menor rotación.
- » **Implicación práctica:** Políticas que refuercen la motivación, como sistemas de incentivos y planes de carrera, aumentan la productividad y la satisfacción laboral.

**Tabla 4**  
Estrategias de motivación y compromiso y su impacto en el desempeño.

Estrategias motivacionales	Impacto en el desempeño
Reconocimiento y recompensas	Incremento del esfuerzo y calidad del trabajo
Establecimiento de metas	Claridad y enfoque en objetivos
Programas de bienestar	Reducción de estrés y ausentismo

*Nota.* Principales estrategias motivacionales y sus efectos positivos en la productividad, adaptado de (Loor-Zambrano et al., 2022).

### 3. Ambiente organizacional favorable

Un ambiente laboral positivo, caracterizado por una cultura organizacional inclusiva, liderazgo inspirador y condiciones laborales adecuadas, facilita el bienestar integral de los colaboradores, lo cual se traduce en un aumento de la productividad y la eficiencia.

- » **Evidencia científica:** Terrones-Mayta y Haro-Zea (2024) subrayan que las culturas organizacionales flexibles y orientadas al apoyo promueven la innovación y la resiliencia.
- » **Implicación práctica:** Fomentar un clima laboral saludable y equitativo disminuye conflictos internos y mejora la colaboración interdepartamental.

Tabla 5  
Componentes del ambiente organizacional favorable y sus efectos en el desempeño.

Componentes del ambiente	Efectos en el desempeño
Cultura inclusiva	Diversidad de ideas y creatividad
Liderazgo inspirador	Mayor motivación y alineación
Condiciones laborales adecuadas	Mejor salud física y mental

Nota. La tabla refleja cómo un entorno laboral positivo influye en la productividad y el bienestar, basado en (Terrones-Mayta & Haro-Zea, 2024).

4. Gestión del desempeño eficaz

La gestión del desempeño abarca procesos sistemáticos de evaluación continua, retroalimentación constructiva y establecimiento de planes de mejora que orientan el desarrollo profesional y optimizan la calidad del trabajo.

- » **Evidencia científica:** DeNisi y Smith (2014) afirman que la retroalimentación efectiva incrementa la conciencia del empleado sobre sus fortalezas y áreas de oportunidad, promoviendo ajustes conductuales que elevan el desempeño.
- » **Implicación práctica:** Sistemas transparentes y justos de evaluación generan confianza y promueven una cultura de mejora continua.

Tabla 6  
Elementos esenciales de la gestión del desempeño y sus beneficios directos

Elementos de la gestión	Beneficios directos en el desempeño
Evaluación objetiva	Identificación clara de brechas
Retroalimentación continua	Corrección oportuna de desviaciones
Planes de desarrollo personal	Potenciación de habilidades

Nota. Esta tabla destaca los procesos clave para una gestión del desempeño eficaz y sus resultados, adaptado de (DeNisi & Smith, 2014).

## Discusión sobre las variables clave

El conocimiento, como activo intangible, juega un papel crucial en el desempeño laboral, más allá de ser un simple repositorio de información. Representa una herramienta estratégica que capacita a los colaboradores para interpretar, evaluar y aplicar datos en contextos específicos, lo que a su vez optimiza la toma de decisiones y la ejecución de tareas. Si bien se destacó previamente la distinción entre conocimiento tácito y explícito, es relevante profundizar en las implicaciones de esta diferencia. El conocimiento explícito, fácilmente documentado y transferido, permite una rápida diseminación dentro de la organización.

Sin embargo, el conocimiento tácito, derivado de experiencias individuales y procesos informales, es el verdadero impulsor de la innovación y la resolución creativa de problemas. Esta dualidad plantea un reto para las organizaciones: cómo gestionar ambos tipos de conocimiento de manera eficiente, favoreciendo entornos que promuevan su intercambio y aplicación práctica. Organizaciones que logran gestionar este conocimiento de manera efectiva experimentan mejoras en la productividad y calidad del trabajo, pues potencian la capacidad de aprendizaje continuo y la adaptabilidad de sus colaboradores.

En este sentido, las habilidades, que materializan el conocimiento adquirido, son esenciales para que los empleados puedan ejecutar tareas de manera eficiente y eficaz. La interacción entre habilidades técnicas y habilidades socioemocionales es clave para el desempeño organizacional. Las habilidades técnicas permiten a los individuos desempeñar su rol específico dentro de la organización, pero las habilidades blandas, como la comunicación, el trabajo en equipo y la resolución de conflictos, son igualmente esenciales. La sinergia entre ambas es fundamental para el éxito en un entorno laboral cada vez más colaborativo y orientado hacia la innovación. En consecuencia, las organizaciones deben invertir no solo en el

perfeccionamiento técnico de sus colaboradores, sino también en su desarrollo socioemocional. Las prácticas de gestión del talento deben integrar programas de capacitación que aborden ambos tipos de habilidades, asegurando que los colaboradores puedan interactuar eficazmente y contribuir al logro de los objetivos colectivos.

Por otro lado, la motivación emerge como un factor determinante para el aprovechamiento de tanto el conocimiento como las habilidades. Sin motivación, incluso los individuos más capacitados pueden no aprovechar todo su potencial, lo que impacta directamente en su desempeño. La motivación, como impulso interno, se ve modulada por factores tanto intrínsecos como extrínsecos. Mientras que la motivación intrínseca, derivada de la satisfacción personal y el sentido de logro, tiende a generar un rendimiento sostenido, la motivación extrínseca, basada en recompensas y reconocimiento, puede fomentar un desempeño más inmediato, pero es susceptible de generar efectos secundarios si se percibe como control externo.

La clave radica en gestionar estos dos tipos de motivación de forma balanceada. Además, factores como la justicia organizacional y un liderazgo transformacional son fundamentales para fortalecer la motivación de los empleados. Cuando los colaboradores perciben un entorno justo y son guiados por líderes que fomentan la confianza y el compromiso, su motivación se incrementa, lo que resulta en una mayor productividad y un desempeño organizacional óptimo.

A continuación, se presenta una tabla que resume las dimensiones de la motivación y los factores clave que inciden en su fortalecimiento. Esta tabla ofrece una visión clara de cómo las organizaciones pueden fomentar tanto la motivación intrínseca como extrínseca, así como los aspectos contextuales que deben gestionarse para potenciar el rendimiento laboral:

**Tabla 7**  
Dimensiones de la motivación y factores que inciden en su fortalecimiento

Dimensión de la motivación	Características clave	Estrategias para su fomento
<b>Motivación Intrínseca</b>	Satisfacción personal, sentido de logro, autonomía	Autonomía, retroalimentación, desarrollo profesional
<b>Motivación Extrínseca</b>	Recompensas externas, incentivos, reconocimiento	Sistemas de incentivos, promociones, bonos
<b>Factores Contextuales</b>	Justicia organizacional, calidad del liderazgo	Comunicación transparente, liderazgo transformacional

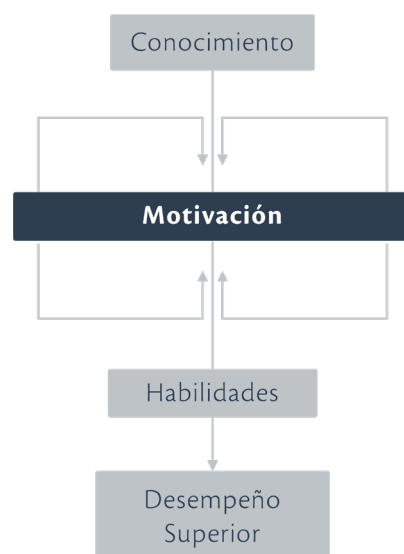
*Nota.* Esta tabla resume las dimensiones de la motivación en el trabajo y las estrategias gerenciales que potencian cada una, adaptado de (Colquitt et al., 2001; Deci & Ryan, 2008; Kanfer, 1990).

La motivación intrínseca, cuando está bien gestionada, fomenta un rendimiento sostenido, contribuyendo a la satisfacción laboral y al compromiso a largo plazo. Por su parte, la motivación extrínseca puede tener efectos inmediatos en la productividad, pero debe ser manejada con cuidado para evitar efectos negativos, como la disminución de la motivación intrínseca o la reducción de la creatividad. Es importante que las organizaciones no solo utilicen sistemas de incentivos económicos, sino que también promuevan un sentido de propósito y alineación con los valores organizacionales. Los factores contextuales, como la justicia organizacional y un liderazgo de calidad, tienen un impacto directo en cómo los empleados experimentan su entorno laboral, influyendo significativamente en su motivación y, por ende, en su desempeño.

El desafío radica en comprender que el conocimiento, las habilidades y la motivación no son elementos aislados, sino que su efectividad depende de cómo interactúan entre sí dentro del contexto organizacional. Si bien cada uno de estos factores tiene un impacto directo en el desempeño laboral, es su interrelación la que determina el rendimiento óptimo. Un colaborador que posea un vasto conocimiento y habilidades técnicas pero carezca de la motivación adecuada probablemente no alcanzará su máximo

potencial. De igual manera, un trabajador altamente motivado pero con habilidades limitadas enfrentará dificultades para ejecutar sus tareas de manera eficaz. Las organizaciones deben, por tanto, desarrollar estrategias que no solo promuevan el desarrollo individual de estas variables, sino que favorezcan su integración y sinergia. Al gestionar estos factores de manera holística, las empresas no solo mejoran el desempeño individual, sino que también refuerzan la cohesión organizacional y la capacidad de innovación, dos aspectos esenciales para el éxito sostenido.

La gestión del talento debe entenderse como un proceso dinámico e integral, en el cual conocimiento, habilidades y motivación no solo se cultivan individualmente, sino que se interrelacionan de manera estratégica. Esto implica reconocer que el entorno organizacional, con su clima, liderazgo y estructura, juega un papel crucial en la facilitación o limitación del desempeño. De esta manera, las organizaciones que logran alinear estos tres elementos clave, junto con un entorno que favorezca su desarrollo, son las que tienen mayores probabilidades de alcanzar resultados sobresalientes y sostenibles a largo plazo.



**Figura 9**  
Modelo conceptual de la interacción dinámica entre conocimiento, habilidades y motivación para el logro del desempeño superior

*Nota.* La figura representa cómo el equilibrio y la sinergia entre estos tres elementos fundamentales potencian el desempeño laboral óptimo. Elaborado por el autor a partir de teorías integradoras de gestión del talento.

## Aplicaciones del modelo

- » Este modelo puede guiar la gerencia del talento al enfatizar la necesidad de desarrollar simultáneamente el conocimiento, las habilidades y la motivación de los colaboradores.

### Ejemplo

#### Institución educativa de nivel superior

En una universidad, la evaluación del personal docente reveló un alto dominio disciplinar (conocimiento) pero debilidades en metodologías pedagógicas (habilidades) y una desmotivación generalizada por la sobrecarga administrativa (motivación). A partir del modelo, se desarrollaron tres líneas de intervención:

- Un programa de actualización pedagógica basado en enseñanza activa,
- La reducción de tareas administrativas mediante digitalización, y
- La creación de espacios de participación docente en decisiones curriculares.

Esto permitió mejorar significativamente los indicadores de calidad educativa y clima laboral en dos periodos académicos.

- » Permite diagnosticar áreas de mejora en el personal para diseñar intervenciones integrales.

### Ejemplo

#### Empresa de servicios tecnológicos

En una empresa de soporte técnico, se identificó que el bajo rendimiento de los operadores no se debía únicamente a la falta de conocimientos técnicos, sino también a una escasa habilidad para comunicarse con los clientes y una motivación reducida debido a un sistema de reconocimiento poco efectivo.

Aplicando el modelo, la gerencia diseñó un programa integral que incluyó:

- Capacitaciones técnicas continuas (conocimiento),
- Talleres de habilidades blandas centrados en la escucha activa y la resolución de conflictos (habilidades), y
- Un sistema de recompensas personalizadas y retroalimentación positiva (motivación).

Como resultado, se incrementó el índice de satisfacción del cliente en un 23 % y se redujo la rotación de personal en un 18 % en seis meses.



- » Facilita la comprensión de por qué prácticas aisladas, como solo capacitación técnica o incentivos económicos, pueden no ser suficientes para maximizar el desempeño.

### Ejemplo

#### Planta industrial manufacturera

En una planta de ensamblaje, se implementó inicialmente un programa intensivo de capacitación técnica con el objetivo de elevar la productividad. Sin embargo, los resultados fueron marginales. A través del modelo, se comprendió que los trabajadores poseían las competencias necesarias, pero enfrentaban baja motivación por condiciones laborales inadecuadas y falta de oportunidades de desarrollo personal.

Se rediseñó la estrategia para incluir:

- Un plan de mejora del entorno físico de trabajo,
- Un sistema de reconocimiento por logros individuales y grupales, y
- La creación de rutas de crecimiento profesional internas.

Posteriormente, la productividad aumentó en un 30 % y los niveles de ausentismo disminuyeron.

## Revisión de estudios previos y marcos teóricos relevantes

La relación entre la gerencia del talento humano y el desempeño laboral ha sido objeto de un creciente interés académico y práctico, dado su impacto directo en la eficiencia organizacional y la ventaja competitiva sostenible. Este apartado examina investigaciones representativas y los marcos teóricos que han estructurado el conocimiento en esta área, identificando aportes clave, metodologías predominantes y tendencias emergentes.

### Estudios empíricos representativos

Diversos estudios han confirmado la existencia de una correlación positiva y significativa entre las prácticas de gestión del talento humano y el desempeño laboral, aunque con matices según el contexto y las variables específicas consideradas.

Por ejemplo, en el ámbito académico y educativo, Baque-Cantos y Cañarte-Quimis (2023) encontraron mediante un análisis correlacional en la Universidad Estatal del Sur de Manabí que una gestión integral del talento humano, que incluye capacitación continua y evaluación sistemática, se traduce en una mejora sustancial del rendimiento docente y administrativo, evidenciado por coeficientes estadísticos robustos y consistencia interna (alfa de Cronbach) satisfactoria.

En el sector salud, la investigación de Aliaga-Cruzado (2023) demostró que prácticas efectivas de gestión del talento, particularmente en la motivación y formación, incrementan el desempeño laboral de profesionales sanitarios, con una correlación de Pearson de 0.925, indicando una relación muy fuerte y estadísticamente significativa.

Por otro lado, Ancasi-Castillo (2023) reportó una correlación positiva moderada (0.486) en la Municipalidad Distrital de Haquira, Apurímac, resaltando la importancia de medir resultados y proveer apoyo a los colaboradores como factores que inciden en el desempeño laboral en entidades públicas.

Estos estudios coinciden en que las dimensiones del talento humano como la capacitación, motivación, evaluación y liderazgo son determinantes para el éxito laboral, aunque reconocen que la fuerza de la relación puede variar según el sector, la cultura organizacional y las condiciones locales.

### **Metodologías predominantes y enfoques de análisis**

La mayoría de las investigaciones emplean enfoques cuantitativos, destacándose:

- » Diseño no experimental y transversal, con aplicación de encuestas estructuradas para medir variables de gestión del talento y desempeño.

- » Análisis estadísticos correlacionales, principalmente coeficientes de Pearson y Spearman, para determinar la fuerza y dirección de las relaciones.
- » Uso de pruebas de fiabilidad interna como el alfa de Cronbach para validar los instrumentos de medición.
- » En algunos casos, se complementa con análisis cualitativos para enriquecer la comprensión de los procesos internos (Aliaga-Cruzado, 2023; Baque-Cantos & Cañarte-Quimis, 2023).

Este predominio metodológico ha permitido establecer patrones consistentes, aunque se advierte la necesidad de mayor uso de diseños longitudinales y experimentales que puedan aportar evidencia causal más robusta.

### **Tendencias emergentes y vacíos identificados**

Entre las tendencias recientes destaca el interés en incorporar tecnologías digitales para la gestión y evaluación del talento, así como enfoques integrales que consideren el bienestar y la salud mental como factores influyentes en el desempeño (Aliaga-Cruzado, 2023).

Sin embargo, los estudios también señalan vacíos importantes, tales como:

- » Escasa investigación en contextos específicos de educación superior y organizaciones públicas en países en desarrollo.
- » Limitado análisis de variables mediadoras y moderadoras, como el clima organizacional, liderazgo y cultura.
- » Necesidad de estudios longitudinales que examinen la evolución de la relación gerencia del talento/desempeño a lo largo del tiempo.

Estas brechas representan oportunidades para futuras investigaciones que profundicen en la complejidad y multidimensionalidad del fenómeno.

Tabla 8  
Resumen de estudios previos sobre la relación gerencia del talento y desempeño laboral

Autor(es)	Contexto	Metodología	Variables clave	Resultados principales
Baque-Cantos (2023)	Educación Superior	Cuantitativo correlacional	Capacitación, evaluación	Correlación positiva significativa con desempeño
Aliaga Cruzado (2023)	Sector Salud	Cuantitativo correlacional	Motivación, formación	Correlación fuerte (Pearson 0.925)
Anccasi Castillo (2023)	Sector Público	Cuantitativo correlacional	Apoyo, medición de resultados	Correlación moderada (0.486)

Nota. La tabla muestra que, aunque la mayoría de estudios confirman la relación positiva entre gestión del talento y desempeño laboral, persisten limitaciones metodológicas que abren oportunidades para investigaciones más sólidas y longitudinales.

La evidencia empírica y teórica converge en que la gerencia efectiva del talento humano constituye un factor decisivo para mejorar el desempeño laboral. Los marcos teóricos predominantes y los estudios realizados brindan fundamentos sólidos para el diseño de políticas integradas que potencien las competencias, la motivación y el entorno organizacional, aunque la diversidad contextual exige adaptaciones específicas.





## *Estudio de caso en la Universidad José Carlos Mariátegui*

**E**ste capítulo, presenta el caso de la Universidad José Carlos Mariátegui (UJCM) como un ejemplo concreto para ilustrar los hallazgos y teorías previamente expuestas en este trabajo. En particular, se aborda cómo la gestión del talento humano incide en el desempeño laboral de los colaboradores administrativos dentro del contexto institucional de esta universidad.

En primer lugar, se presenta el contexto específico de la UJCM, proporcionando una visión detallada de su situación organizacional, los problemas que enfrenta, y la relevancia de este caso dentro del marco de estudio. Posteriormente, se describe el método utilizado para la recolección y análisis de los datos, detallando las técnicas empleadas para captar la relación entre las variables de interés.

Finalmente, se presentan los resultados más relevantes obtenidos, ofreciendo una visión integral de cómo los aspectos clave de la gestión del talento humano, tales como formación, habilidades laborales y motivación, afectan el rendimiento de los colaboradores de la universidad.

### Contexto específico de la universidad y el estudio de caso

La Universidad José Carlos Mariátegui (UJCM), ubicada en la ciudad de Moquegua, Perú, constituye el escenario del presente estudio. Fundada como una universidad privada, se enfrenta actualmente a una serie de desafíos significativos que afectan tanto su estabilidad financiera como su clima organizacional. Estos problemas incluyen la falta de licenciamiento por parte de la Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria (SUNEDU), lo que ha generado un contexto de incertidumbre institucional entre sus colaboradores. Esta situación ha afectado gravemente la motivación y el desempeño laboral de los miembros administrativos, quienes se encuentran en un entorno laboral caracterizado por la rotación constante de personal y un liderazgo poco estable.

En este contexto, la gestión del talento humano en la UJCM enfrenta varios retos, tales como la desalineación entre los valores organizacionales y los personales de los colaboradores, una comunicación deficiente, y una notable falta de incentivos que impulsen la motivación laboral. Además, la crisis financiera que atraviesa la universidad, derivada de su falta de ingresos regulares, ha profundizado la desconfianza en las estrategias de gestión, lo que impacta de manera directa en el rendimiento de los colaboradores administrativos.

Este caso es especialmente relevante para ilustrar cómo factores como la capacitación continua, la gestión de competencias y la motivación del personal pueden incidir en el desempeño laboral dentro de instituciones educativas de carácter privado que operan



en contextos de incertidumbre económica. A través de este estudio, se busca proporcionar una visión más clara de la relación entre la gestión de los recursos humanos y el rendimiento organizacional, evidenciando los desafíos y oportunidades que se presentan en una universidad con características similares.

## **Método de recolección de datos y análisis**

El estudio se enmarca en un enfoque cuantitativo con componentes descriptivo-correlacionales, lo que permite identificar patrones estadísticos y contrastar empíricamente la relación entre la gestión del talento humano (GTH) y el desempeño laboral en la Universidad José Carlos Mariátegui (UJCM). La elección de este enfoque responde a la necesidad de objetivar vínculos entre variables organizacionales, garantizando precisión en la medición y control sobre los posibles sesgos de interpretación.

El diseño adoptado es no experimental y transversal, en tanto los datos fueron recolectados en un único momento temporal, sin manipulación deliberada de las variables por parte del investigador. Esta aproximación es adecuada cuando se pretende describir fenómenos tal como se presentan en su contexto natural y establecer asociaciones estadísticas sin atribuir causalidad directa. En consecuencia, el estudio se apoya en un diseño correlacional, orientado a medir la intensidad y dirección de la asociación entre dimensiones específicas de la GTH (p. ej., capacitación, evaluación del desempeño, motivación) y los indicadores de desempeño laboral reportados por los colaboradores.

## **Tipo de investigación y diseño**

La investigación es clasificada como básica de alcance correlacional-explicativo, puesto que busca generar conocimiento aplicable y contrastable en torno a los vínculos entre la gestión de personas y los resultados laborales en instituciones de educación superior. El carácter básico radica en que se persigue aportar

evidencia empírica que sustente o refute las hipótesis formuladas, contribuyendo al acervo académico en el campo de la gestión estratégica del talento humano.

El diseño metodológico no experimental, de corte transversal, se justifica en función de tres criterios:

1. **Naturaleza del fenómeno:** las prácticas de GTH en una institución universitaria no son susceptibles de manipulación ética ni experimental.
2. **Temporalidad:** se requiere capturar una “fotografía” del estado actual de la relación entre GTH y desempeño laboral en un punto específico del tiempo.
3. **Propósito analítico:** se busca identificar asociaciones empíricas que permitan inferir tendencias y relaciones potenciales, sin pretensión de establecer causalidad.

## **Población y muestra**

La muestra final quedó conformada por 31 colaboradores, seleccionados mediante muestreo probabilístico aleatorio simple, lo cual minimiza sesgos de selección y otorga representatividad al estudio. El tamaño muestral fue calculado con base en una fórmula estadística para poblaciones finitas, considerando un nivel de confianza del 95 % y un margen de error del 5 %. Este procedimiento asegura la robustez estadística de los resultados y su validez inferencial para la población de referencia.

## **Técnicas e instrumentos de recolección de datos**

El estudio se sustentó principalmente en el uso de instrumentos cuantitativos, complementados con procedimientos cualitativos exploratorios de carácter contextual. El objetivo fue garantizar la medición precisa de las variables principales gestión del talento humano y desempeño laboral, sin perder de vista la necesidad de contar con una visión comprensiva del entorno organizacional.

## **1. Encuestas estructuradas**

Se diseñó un cuestionario estructurado con 42 ítems, elaborado a partir de constructos validados en investigaciones previas en gestión del talento humano y desempeño laboral. Cada ítem fue medido con una escala de tipo Likert de cinco puntos (1 = totalmente en desacuerdo, 5 = totalmente de acuerdo).

El cuestionario incluyó dos bloques principales:

- » **Gestión del talento humano (24 ítems):** capacitación continua, oportunidades de desarrollo profesional, evaluación del desempeño, motivación y reconocimiento, condiciones laborales y liderazgo.
- » **Desempeño laboral (18 ítems):** calidad de la tarea, eficiencia, iniciativa, compromiso organizacional y colaboración con el equipo.

Para asegurar la validez de contenido, el cuestionario fue sometido a revisión por tres jueces expertos en gestión organizacional, quienes verificaron la pertinencia y claridad de los ítems. Posteriormente, se aplicó una prueba piloto con cinco colaboradores (no incluidos en la muestra final), a fin de evaluar la comprensión de los reactivos y la consistencia interna. El coeficiente de alfa de Cronbach alcanzó 0.91, lo que respalda la fiabilidad del instrumento.

## **2. Entrevistas**

Se realizaron entrevistas semiestructuradas a tres informantes clave (dos directivos del área administrativa y un representante sindical), con el propósito de obtener información de contexto que permitiera interpretar los hallazgos cuantitativos. Estas entrevistas no constituyeron la base del análisis principal, pero sirvieron como complemento para identificar factores institucionales relevantes (políticas de capacitación, mecanismos de reconocimiento, retos en el clima laboral).

### 3. Observación directa

El investigador llevó a cabo una observación no participante de carácter exploratorio, centrada en reuniones administrativas y espacios laborales informales. El objetivo fue registrar prácticas de interacción, comunicación y liderazgo que pudieran contextualizar los resultados de la encuesta. Estos registros se utilizaron únicamente como insumos interpretativos en la discusión, sin someterse a análisis estadístico.

Tabla 9  
Estructura del cuestionario aplicado a colaboradores administrativos de la UJCM

Dimensión principal	Subdimensiones	Nº de ítems	Ejemplo de ítem (escala Likert 1–5)
<b>Gestión del talento humano</b>	Capacitación y desarrollo	6	“La institución me brinda oportunidades de actualización constante en mi área de trabajo.”
	Evaluación del desempeño	5	“Los criterios de evaluación de mi rendimiento son claros y justos.”
	Motivación y reconocimiento	5	“Me siento valorado por el esfuerzo y la dedicación que apporto a la institución.”
	Condiciones laborales y liderazgo	8	“El ambiente laboral en mi unidad favorece la cooperación entre colegas.”
<b>Desempeño laboral</b>	Calidad y eficiencia del trabajo	6	“Cumpro con mis tareas dentro de los plazos establecidos y con altos estándares de calidad.”
	Compromiso organizacional	6	“Estoy dispuesto a realizar esfuerzos adicionales por el logro de los objetivos de la universidad.”
	Trabajo en equipo e iniciativa personal	6	“Propongo mejoras en los procesos administrativos de mi área.”
Total		42 ítems	

*Nota.* La tabla presenta la organización general del cuestionario, especificando dimensiones, subdimensiones, número de ítems y un ejemplo representativo por bloque. El instrumento completo se aplicó en formato Likert de cinco puntos (1 = totalmente en desacuerdo, 5 = totalmente de acuerdo).

### Técnicas de procesamiento y análisis de datos

El procesamiento se realizó con el software SPSS v.26, siguiendo un enfoque estrictamente estadístico:

1. **Análisis descriptivo:** se calcularon medias, desviaciones estándar y frecuencias para caracterizar el comportamiento de cada variable.
2. **Análisis correlacional:** se aplicó la prueba de correlación de Pearson, con el fin de determinar la magnitud y dirección de la relación entre la gestión del talento humano y el desempeño laboral. Asimismo, se calcularon correlaciones específicas entre subdimensiones (conocimiento, habilidades, aptitudes profesionales, motivación) y el desempeño.
3. **Contraste con la literatura:** los coeficientes de correlación obtenidos fueron interpretados en comparación con investigaciones previas, lo que permitió situar los resultados en un marco académico más amplio.

El uso de entrevistas y observación se limitó a reforzar la discusión, aportando ejemplos de contexto que ayudaron a explicar por qué ciertas correlaciones fueron más altas o moderadas en el caso de la UJCM.

### *Limitaciones metodológicas*

Si bien la investigación cumplió con los criterios de validez y rigor científico, es importante reconocer ciertas limitaciones inherentes al diseño adoptado. En primer lugar, el tamaño de la muestra ( $n = 31$ ), aunque estadísticamente representativo de la población de colaboradores administrativos de la UJCM, restringe la posibilidad de generalizar los hallazgos a otras instituciones educativas con contextos organizacionales diferentes.

En segundo lugar, la naturaleza transversal del estudio impide establecer relaciones de causalidad directa entre las variables, limitándose únicamente a identificar asociaciones significativas en un momento temporal específico.

Finalmente, el uso de instrumentos de autoinforme, como el cuestionario estructurado, puede estar influenciado por sesgos de deseabilidad social o percepción subjetiva de los participantes. No obstante, estas limitaciones fueron atenuadas mediante la aplicación de procedimientos de anonimato y la inclusión de técnicas de triangulación que reforzaron la confiabilidad de la interpretación.

### *Consideraciones éticas*

El desarrollo del estudio se realizó respetando los principios éticos fundamentales de la investigación social. Todos los participantes fueron informados sobre los objetivos de la investigación y la naturaleza voluntaria de su participación, procediendo únicamente tras otorgar su consentimiento informado.

Se garantizó la confidencialidad de la información mediante la codificación de los cuestionarios y entrevistas, evitando la identificación directa de los colaboradores. Asimismo, los datos recolectados fueron utilizados exclusivamente con fines académicos, asegurando su resguardo y protección conforme a las normativas vigentes de integridad en investigación.

De este modo, se procuró que el proceso de investigación no generara riesgos ni perjuicios para los participantes, preservando en todo momento su dignidad, privacidad y derechos.

En el marco de la presente investigación sobre gestión del talento humano y desempeño laboral en los colaboradores administrativos de la Universidad José Carlos Mariátegui (UJCM), se elaboró un consentimiento informado con el propósito de garantizar que todos los participantes conocieran previamente los objetivos del estudio, los procedimientos de recolección de datos y el carácter voluntario de su participación. Este documento también aseguró la confidencialidad de la información proporcionada y el uso exclusivo de los datos con fines académicos. De este modo, se cumplió con los principios éticos de respeto, autonomía y protección de los colaboradores involucrados en el proceso investigativo.



### Modelo de documento de consentimiento informado

#### Título de la investigación:

Gestión del talento humano y desempeño laboral en los colaboradores administrativos de la Universidad José Carlos Mariátegui (UJCM).

Investigador responsable:

[Su nombre completo]

[Su correo institucional]

#### Institución:

Universidad José Carlos Mariátegui

#### Propósito del estudio

El presente estudio tiene como objetivo analizar la relación entre la gestión del talento humano y el desempeño laboral de los colaboradores administrativos de la Universidad José Carlos Mariátegui. Los datos obtenidos permitirán comprender cómo las prácticas de gestión influyen en el rendimiento y contribuirán al desarrollo de estrategias institucionales de mejora.

#### Procedimiento

Se solicita su participación voluntaria mediante el llenado de un cuestionario estructurado y, en algunos casos, la realización de una entrevista breve. La duración estimada de cada cuestionario es de 15 minutos, mientras que las entrevistas tendrán una duración aproximada de 30 a 45 minutos.

#### Riesgos y beneficios

- **Riesgos:** La participación no implica riesgos físicos ni psicológicos. Existe la posibilidad de incomodidad al responder algunas preguntas, pero usted puede omitir cualquier ítem si así lo desea.
- **Beneficios:** Su participación contribuirá a generar conocimiento que podrá ser utilizado para fortalecer la gestión del talento humano y mejorar las condiciones laborales dentro de la institución.

#### Confidencialidad

Toda la información recolectada será tratada de manera confidencial y anónima. Los cuestionarios y entrevistas se codificarán, de modo que ningún participante pueda ser identificado. Los datos serán utilizados únicamente con fines académicos y de investigación.

#### Voluntariedad

Su participación es completamente voluntaria. Usted tiene derecho a retirarse del estudio en cualquier momento, sin que esto implique perjuicio alguno en su situación laboral o personal.

#### Consentimiento

Declaro haber leído y comprendido la información anterior, y acepto participar voluntariamente en la investigación.

Nombre del participante: \_\_\_\_\_

Firma: \_\_\_\_\_

Fecha: \_\_\_\_ / \_\_\_\_ / \_\_\_\_

*Nota. Ejemplo del modelo aplicado a los participantes.*

## Discusión de los resultados

La discusión de los resultados busca interpretar y contextualizar los hallazgos obtenidos en la investigación, estableciendo comparaciones con la literatura previa y analizando la relevancia de los mismos en el contexto específico de la Universidad José Carlos Mariátegui (UJCM). A través de este análisis, se puede entender mejor la dinámica entre los factores estudiados (gerencia del talento humano, desempeño laboral, conocimientos, habilidades y motivación), y cómo estos afectan la productividad y el desempeño de los colaboradores dentro de la institución.

### Gerencia del talento humano y desempeño laboral

Los resultados obtenidos en la investigación indican una correlación positiva fuerte de 0.802 entre la gerencia del talento humano y el desempeño laboral de los colaboradores en la UJCM. Este valor refleja una relación significativa entre la calidad de la gestión del talento humano y el rendimiento de los empleados, lo que resalta la importancia de las prácticas de recursos humanos en el contexto organizacional.

#### *Interpretación técnica*

La gerencia del talento humano abarca un conjunto de políticas, estrategias y prácticas organizacionales que tienen como objetivo principal la gestión efectiva de los recursos humanos en la organización. Este resultado resalta la necesidad de implementar un liderazgo efectivo, políticas de desarrollo profesional, así como la creación de entornos laborales positivos y colaborativos.

De acuerdo con Jara Machuca (2023) y Paccori Yanac (2023), ambos estudios también encontraron correlaciones altas, con coeficientes de Pearson superiores a 0.90. Estos estudios coinciden con el hallazgo de la presente investigación, donde la relación directa entre una adecuada gestión del talento y el desempeño laboral es clave para el éxito organizacional.



### ***Comparación con la literatura***

La literatura existente también ha demostrado que una gestión estratégica del talento humano puede tener un impacto notable en el desempeño laboral, aunque algunos estudios reportan correlaciones más débiles. Por ejemplo, Vásquez Rojas (2023) encontró un Rho de Spearman de 0.346, lo que sugiere que en ciertos contextos organizacionales, la relación entre gestión del talento y desempeño puede ser moderada por factores como cultura organizacional o entorno laboral. Esto implica que, aunque la gerencia del talento humano es importante, su efectividad también depende de otros factores internos.

### ***Implicaciones prácticas***

Para la UJCM, el alto nivel de correlación entre gestión del talento y desempeño laboral sugiere que debe seguir invirtiendo en el desarrollo de programas de formación continua, mejorar las estrategias de motivación y asegurar que el liderazgo dentro de la institución sea coherente con los valores y objetivos institucionales. Además, se recomienda implementar programas de evaluación del desempeño que midan no solo los resultados individuales, sino también cómo las políticas de recursos humanos impactan en la eficiencia operativa.

### **Conocimiento y habilidades del trabajador**

La correlación entre el conocimiento y las habilidades del trabajador y el desempeño laboral es de 0.566, lo que sugiere una relación moderada entre estas dos variables. Este hallazgo es importante, ya que demuestra que, si bien el conocimiento y las habilidades son factores relevantes para el desempeño de los colaboradores, su influencia está moderada por otros aspectos, como la motivación, el ambiente laboral y las condiciones organizacionales.

### *Interpretación técnica*

La relación moderada observada (0.566) entre el conocimiento y el desempeño indica que, aunque el nivel educativo, las competencias técnicas y las habilidades específicas juegan un papel relevante en la productividad, la efectividad en el trabajo no depende exclusivamente de estas variables.

### *Comparación con la literatura*

Este hallazgo es consistente con los estudios realizados por Aliaga-Cruzado (2023) y Esteba Mamani y Álvarez-Aquino (2023), quienes también encontraron que el conocimiento y las habilidades están positivamente correlacionados con el rendimiento laboral, aunque no de forma tan fuerte como en otras variables, como las aptitudes profesionales. Por ejemplo, Esteba-Mamani y Álvarez-Aquino (2023) reportaron una correlación de 0.901, mientras que Vásquez Rojas (2023) encontró una relación aún más débil (0.346).

### *Implicaciones prácticas*

La UJCM debe fortalecer sus programas de formación y desarrollo de competencias, asegurando que los trabajadores no solo posean el conocimiento técnico necesario, sino que también cuenten con las habilidades interpersonales y psicosociales necesarias para un desempeño óptimo en su entorno laboral. Además, la universidad debería crear mecanismos para evaluar cómo las habilidades y el conocimiento adquiridos se traducen efectivamente en resultados productivos y si las condiciones laborales (como la motivación y el entorno de trabajo) afectan la aplicabilidad de estos conocimientos.



## Aptitudes profesionales y desempeño laboral

La correlación entre las aptitudes profesionales y el desempeño laboral es fuerte, con un valor de 0.820, lo que sugiere que las aptitudes profesionales (es decir, las competencias técnicas, habilidades específicas y capacidades de resolución de problemas) tienen un impacto directo en el rendimiento laboral de los colaboradores de la UJCM.

### *Interpretación técnica*

Este valor de 0.820 refleja una relación significativa, lo que implica que las aptitudes profesionales son determinantes para la ejecución eficaz de las tareas laborales. En entornos donde el desempeño técnico es crucial (como en la educación superior), las aptitudes profesionales no solo impactan el desempeño individual, sino que también influyen directamente en la eficacia organizacional. Esto resalta la importancia de contar con trabajadores que tengan capacidades especializadas y habilidades técnicas bien desarrolladas.

### *Implicaciones prácticas*

Para la UJCM, la fuerte correlación entre las aptitudes profesionales y el desempeño laboral resalta la necesidad de invertir en programas de desarrollo profesional. Esto podría incluir programas de especialización y actualización continua, especialmente en áreas que requieren habilidades técnicas avanzadas.

## Motivación y desempeño laboral

Finalmente, la correlación entre el nivel de motivación del trabajador y el desempeño laboral es de 0.634, lo que refleja una relación moderada-alta entre estos dos factores. Este resultado es consistente con la teoría de que la motivación es un factor esencial para el desempeño, aunque no es el único determinante del rendimiento en el trabajo.

### *Interpretación técnica*

El valor 0.634 sugiere que la motivación tiene una influencia significativa en el desempeño laboral de los colaboradores de la UJCM, pero no es suficiente por sí sola. Esto indica que la motivación debe estar acompañada de otras estrategias de gestión, como el desarrollo de habilidades, el reconocimiento organizacional y un entorno laboral positivo.

### *Comparación con la literatura*

Estudios previos, como los de Aliaga-Cruzado (2023) y Esteban-Mamani y Álvarez-Aquino (2023), también reportan correlaciones altas entre motivación y desempeño laboral.

### *Implicaciones prácticas*

Para la UJCM, la moderada-alta correlación observada entre motivación y desempeño sugiere que fomentar la motivación intrínseca (como la satisfacción personal y el desarrollo profesional) es crucial para mejorar el desempeño. Se recomienda implementar estrategias de reconocimiento, incentivos, y oportunidades de crecimiento profesional que alineen los objetivos individuales con los de la institución.

El análisis de los resultados de esta investigación permite concluir que la gestión del talento humano, las aptitudes profesionales, el conocimiento y la motivación son factores clave en el desempeño laboral de los colaboradores en la Universidad José Carlos Mariátegui. Aunque se identificaron correlaciones fuertes en algunas áreas, también se destacó la importancia de factores contextuales como la gestión organizacional, el entorno laboral y la cultura institucional. Para maximizar el rendimiento de los empleados, se sugiere adoptar un enfoque integral que incluya desarrollo profesional continuo, estrategias de motivación y un liderazgo eficaz.





## *Reflexiones finales sobre el desempeño y la gestión del talento*

### **Relación fundamental entre la gestión del talento humano y el desempeño laboral**

**L**a gestión estratégica del talento humano emerge como un componente indispensable para la optimización del desempeño organizacional, revelando, a través de la investigación, que factores como el conocimiento técnico, las competencias específicas y, en particular, la motivación, juegan un papel determinante en la productividad y la eficacia operativa de los colaboradores. Sin embargo, a pesar de la indiscutible relevancia de la motivación, se advierte que esta, por sí sola, no constituye un factor suficiente para asegurar un rendimiento sobresaliente. La evidencia subraya la necesidad de una integración sinérgica de la motivación con otros elementos clave, como la capacitación constante, la calidad del liderazgo y la creación de un entorno organizacional favorable.



Solo mediante la conjunción de estos factores es posible alcanzar una mejora sustancial y sostenida en el desempeño laboral, lo que requiere una visión holística y profundamente reflexiva sobre las dinámicas del capital humano en las organizaciones.

### **Teorías y marcos conceptuales sobre la gestión del talento humano**

El libro ofrece un análisis detallado de las principales teorías que sustentan la gestión del talento humano, tales como la teoría del capital humano, los recursos humanos estratégicos y el comportamiento organizacional. Estas teorías no solo proporcionan un marco sólido para comprender cómo el capital humano se convierte en un activo estratégico dentro de las organizaciones, sino que también subrayan la importancia de abordar el talento como un motor clave para el éxito organizacional. En este sentido, se concluye que la inversión en el desarrollo continuo de los profesionales, la capacitación en competencias específicas y el fortalecimiento de habilidades blandas son elementos fundamentales para garantizar la sostenibilidad del desempeño organizacional a largo plazo. Este enfoque, centrado en el crecimiento integral del capital humano, es indispensable para mantener una ventaja competitiva en un entorno empresarial cada vez más dinámico y retador.

### **Implicancias del estudio de caso en la Universidad José Carlos Mariátegui**

El estudio de caso llevado a cabo en la Universidad José Carlos Mariátegui ofrece un análisis pormenorizado de cómo los diversos aspectos de la gestión del talento humano inciden en un contexto educativo específico. Se concluye que factores como la falta de motivación, la inestabilidad organizacional y la insuficiencia de recursos disponibles dentro del entorno laboral generan efectos negativos sobre el rendimiento de los colaboradores administrativos. Este panorama pone de manifiesto que la gestión del talento humano no puede limitarse a ser un conjunto de políticas abstractas



o universales, sino que debe concebirse como una intervención estratégica y contextualizada, que se ajuste a las particularidades y necesidades de cada institución. La adaptación de las prácticas de gestión a las realidades organizacionales es esencial para garantizar no solo el bienestar de los empleados, sino también el rendimiento óptimo de la institución en su conjunto.

### **Recomendaciones para mejorar la gestión del talento humano**

A partir de los hallazgos obtenidos en esta investigación, considero que es esencial que las instituciones educativas, al igual que otros sectores, adopten un enfoque integral en la gestión del talento humano. Este enfoque debe ir más allá de estrategias aisladas, e incluir planes claros y específicos para el desarrollo profesional, así como políticas efectivas de motivación. Además, es fundamental fomentar un liderazgo que no solo inspire, sino que también guíe a los colaboradores en la dirección correcta, alineando sus esfuerzos con los objetivos organizacionales. En este sentido, también es crucial la incorporación de tecnologías digitales en los procesos de evaluación y desarrollo del desempeño. Estas herramientas pueden hacer más eficientes y objetivas estas prácticas, facilitando un enfoque más contemporáneo y adaptado a las necesidades actuales.

Al mismo tiempo, la investigación ha revelado ciertos vacíos y limitaciones en la literatura existente sobre la gestión del talento humano y su impacto directo en el desempeño laboral. Es evidente la necesidad de estudios longitudinales que permitan observar cómo evolucionan estas relaciones a lo largo del tiempo y en diferentes contextos, aportando una visión más matizada y completa. Asimismo, he identificado tendencias emergentes en la integración de tecnologías digitales, como el uso de plataformas que faciliten el seguimiento y la retroalimentación continua, lo que abre nuevas oportunidades para la investigación en esta área. Sin duda, estos avances brindan un terreno fértil para futuras investigaciones que aborden las transformaciones más recientes en la gestión del talento humano.



# Epílogo

---

La gestión del talento humano ha sido, a lo largo de las décadas, un tema recurrente de estudio y reflexión en el ámbito académico y organizacional. Su relevancia ha aumentado exponencialmente a medida que las organizaciones, en su búsqueda por la competitividad y la sostenibilidad, reconocen que el verdadero activo de valor no reside únicamente en los recursos materiales o tecnológicos, sino en las personas que conforman la estructura organizacional. Este libro, que se ha centrado en explorar los fundamentos teóricos y las aplicaciones prácticas de la gestión del talento humano, ha tenido como objetivo esencial contribuir a una comprensión más profunda y crítica de cómo esta gestión incide directamente en el desempeño de los colaboradores y, por ende, en el éxito de las instituciones.

Al concluir esta obra, es pertinente subrayar que la gerencia del talento humano no debe ser vista como una función aislada o secundaria dentro de las organizaciones, sino como un componente central que debe estar estrechamente vinculado con la estrategia organizacional. Este enfoque, más integral y holístico, tiene como objetivo no solo optimizar el desempeño de los colaboradores, sino también fortalecer la cohesión organizacional, crear ambientes laborales que favorezcan el desarrollo continuo, y fomentar una

cultura de innovación y adaptabilidad. Solo en este marco, el capital humano se convierte en un activo estratégico, capaz de transformar los desafíos en oportunidades de crecimiento, tanto a nivel individual como colectivo.

La investigación presentada en este libro, con especial énfasis en el estudio de caso de la Universidad José Carlos Mariátegui, ha puesto en evidencia la compleja interrelación entre la gestión del talento humano y el desempeño laboral. A través de un análisis detallado de las teorías existentes y de los contextos específicos, hemos podido identificar las principales áreas de mejora que deben ser abordadas por las instituciones para maximizar el potencial de su fuerza laboral. Estos hallazgos no solo son pertinentes para el sector educativo, sino que tienen implicaciones universales para cualquier organización que aspire a mantenerse competitiva y a garantizar la satisfacción y el bienestar de sus colaboradores.

Es necesario destacar que los desafíos que enfrenta la gestión del talento humano son, en muchos casos, dinámicos y cambiantes, lo que exige de una constante actualización y adaptación de las políticas y estrategias implementadas. La rapidez con que la tecnología avanza, las nuevas exigencias del mercado laboral, y las transformaciones en los modelos de trabajo, son factores que imponen una reflexión constante sobre cómo los recursos humanos pueden ser gestionados de manera eficiente, ética y estratégica. Las instituciones deben, por lo tanto, abrazar la flexibilidad y la innovación, tanto en la forma en que gestionan el talento como en cómo se diseñan las estructuras organizacionales que acompañan a este proceso.

Finalmente, el objetivo de este libro ha sido proporcionar una base sólida de conocimiento y reflexión que permita a académicos, investigadores, y profesionales del área de recursos humanos y gestión organizacional comprender la importancia estratégica de la gestión del talento humano. Al integrar teoría y práctica, y

al analizar la experiencia concreta de una institución educativa, esperamos haber ofrecido una perspectiva amplia y profunda sobre el impacto que tiene esta gestión en el desempeño de las personas y las organizaciones.

De cara al futuro, la gestión del talento humano continuará siendo una de las principales palancas de cambio en las organizaciones. Aquellas instituciones que logren reconocer y potenciar el valor de su capital humano estarán mejor posicionadas para enfrentar los retos del siglo XXI. La misión es clara: no se trata de administrar personas, sino de reconocerlas como el motor fundamental de las organizaciones, su fuerza transformadora, y su capacidad para construir, innovar y generar valor en un entorno en constante evolución. Este es el reto y, a su vez, la oportunidad que debemos afrontar con responsabilidad, compromiso y visión estratégica.



# Referencias

---

- ♦ Abubakar, A. M., Elrehail, H., Alatailat, M. A., & Elçi, A. (2019). Knowledge management, decision-making style and organizational performance. *Journal of Innovation & Knowledge*, 4(2), 104–114. <https://doi.org/10.1016/J.JIK.2017.07.003>
- ♦ Aliaga-Cruzado, Y. (2023). Gestión del talento humano y desempeño laboral del personal de salud de la Microred Lajas, Chota. In *Alicia*. Universidad Cesar Vallejo.
- ♦ Alvez, O. F. (2023). *Comportamiento Organizacional* (M. Soto, Ed.). Freitas Batos Editorial.
- ♦ Anccasi-Castillo, J. (2023). *Gestión del talento humano y desempeño laboral de los servidores de la municipalidad distrital de Haqira-Apurímac*, 2022. Universidad Cesar Vallejo.
- ♦ Argyris, Ch., & Schön, D. A. (1997). Organizational Learning: A Theory of Action Perspective. *Reis*, 77/78, 345. <https://doi.org/10.2307/40183951>
- ♦ Aunurrafiq, Sari, R. N., & Basri, Y. M. (2015). The Moderating Effect of Goal Setting on Performance Measurement System-managerial Performance Relationship. *Procedia Economics*

*and Finance*, 31, 876–884. [https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(15\)01185-5](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(15)01185-5)

- ◊ Awdishu, L., Zheng, A., Granas, A. G., Galasso, J., Macauley, K., Butera, C., Hutchins, S., Wallace, P., Garman, K., & Namba, J. (2018). 360-Degree Feedback Model to Enhance Interprofessional Learning. *MedEdPublish*, 7, 154. <https://doi.org/10.15694/MEP.2018.0000154.1>
- ◊ Baque-Cantos, M. A., & Cañarte-Quimis, L. T. (2023). Gestión del talento humano en el desempeño laboral docente. *Sociedad & Tecnología*, 2(2), 1–13. <https://doi.org/10.51247/ST.V2I2.8>
- ◊ Bartoloni, S., Calò, E., Marinelli, L., Pascucci, F., Dezi, L., Carayannis, E., Revel, G. M., & Gregori, G. L. (2022). Towards designingsociety5.0solutions:The new Quintuple Helix-Design Thinking approach to technology. *Technovation*, 113, 102413. <https://doi.org/10.1016/J.TECHNOVATION.2021.102413>
- ◊ Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1993). *Improving Organizational Effectiveness through Transformational Leadership* | SAGE Publications Inc. 248. <https://us.sagepub.com/en-us/nam/improving-organizational-effectiveness-through-transformational-leadership/book4228>
- ◊ Becker, B. E., & Huselid, M. A. (2006). Strategic human resources management: Where do we go from here? In *Journal of Management* (Vol. 32, Issue 6). <https://doi.org/10.1177/0149206306293668>
- ◊ Becker, G. (1964). *Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis with Special Reference to Education, First Edition*. <https://www.nber.org/books-and-chapters/human-capital-theoretical-and-empirical-analysis-special-reference-education-first-edition>
- ◊ Bergdahl, J., Latikka, R., Celuch, M., Savolainen, I., Soares Mantere, E., Savela, N., & Oksanen, A. (2023). Self-determination and attitudes toward artificial intelligence: Cross-national and longitudinal perspectives. *Telematics and Informatics*, 82,



102013. <https://doi.org/10.1016/J.TELE.2023.102013>

- ♦ Bernardin, H. John., & Russell, J. E. A. . (2013). *Human resource management : an experiential approach* (6th ed., Vol. 3). McGraw-Hill/Irwin.
- ♦ Bos-Nehles, A., Townsend, K., Cafferkey, K., & Trullen, J. (2023). Examining the Ability, Motivation and Opportunity (AMO) framework in HRM research: Conceptualization, measurement and interactions. *International Journal of Management Reviews*, 25(4), 725–739. <https://doi.org/10.1111/IJMR.12332;PAGE:STRING:ARTICLE/CHAPTER>
- ♦ Boyacigiller, N. A., & Adler, N. J. (1991). The Parochial Dinosaur: Organizational Science in a Global Context. *The Academy of Management Review*, 16(2), 262. <https://doi.org/10.2307/258862>
- ♦ Boyatzis, R. E. (2017). McClelland, David C. *Encyclopedia of Personality and Individual Differences*, 1–5. [https://doi.org/10.1007/978-3-319-28099-8\\_2230-1](https://doi.org/10.1007/978-3-319-28099-8_2230-1)
- ♦ Brigham, T. A. (2017). Self-Control Revisited: Or Why Doesn't Anyone Actually Read Skinner (1953). *The Behavior Analyst* 1980 3:2, 3(2), 25–33. <https://doi.org/10.1007/BF03391839>
- ♦ Brynjolfsson, E., & McAfee, A. (2014). The Second Machine Age: Work, Progress, and Prosperity in a Time of Brilliant Technologies. In *Strategy & business* (1st ed., Vol. 1, Issue 75). W. W. Norton & Company, Inc.
- ♦ Bucheli, M. G. V., & Cipriano, Y. C. (2019). Factores motivacionales para la investigación y los objetos virtuales de aprendizaje en estudiantes de maestría en Ciencias de la Educación. *RIDE Revista Iberoamericana Para La Investigación y El Desarrollo Educativo*, 9(18), 84–101. <https://doi.org/10.23913/RIDE.V9I18.413>

- ◊ Budhwar, P., & Debrah, Y. (2001). *Human Resource Management in Developing Countries* (1st ed., Vol. 1). <https://www.routledge.com/Human-Resource-Management-in-Developing-Countries/Budhwar-Debrah/p/book/9780415343299>
- ◊ Bueno, J., Weinberg, R. S., Fernández-Castro, J., & Capdevila, L. (2008). Emotional and motivational mechanisms mediating the influence of goal setting on endurance athletes' performance. *Psychology of Sport and Exercise*, 9(6), 786–799. <https://doi.org/10.1016/J.PSYCHSPORT.2007.11.003>
- ◊ Burton, D., Pickering, M., Weinberg, R., Yukelson, D., & Weigand, D. (2010). The Competitive Goal Effectiveness Paradox Revisited: Examining the Goal Practices of Prospective Olympic Athletes. *Journal of Applied Sport Psychology*, 22(1), 72–86. <https://doi.org/10.1080/10413200903403232>
- ◊ Champion, M. A., Fink, A. A., Ruggeberg, B. J., Carr, L., Phillips, G. M., & Odman, R. B. (2011). Doing competencies well: Best practices in competency modeling. *Personnel Psychology*, 64(1), 225–262. <https://doi.org/10.1111/J.1744-6570.2010.01207.X>;PAGE:STRING:ARTICLE/CHAPTER
- ◊ Carvajal-Pérez, A. L. (2021). Gestión actual del talento humano: contexto universitario. *Revista Nacional de Administración*, 12(2), e3914. <https://doi.org/10.22458/RNA.V12I2.3914>
- ◊ Carvalho, J. M. S., & Conde, A. (2024). Individual power in human motivation – Review and theoretical perspective. *Acta Psychologica*, 249, 104452. <https://doi.org/10.1016/J.ACTPSY.2024.104452>
- ◊ Castañeda, D. I. (2015). Condiciones para el aprendizaje organizacional. *Estudios Gerenciales*, 31(134), 62–67. <https://doi.org/10.1016/J.ESTGER.2014.09.003>
- ◊ Chiavenato, I. (2009). Gestión del Talento Humano. In *Academia Medicine* (Vol. 2, Issue 1). <https://doi.org/10.20935/ACADMED7548>



- ♦ Collings, D. G., Mellahi, K., & Cascio, W. F. (2019). Global Talent Management and Performance in Multinational Enterprises: A Multilevel Perspective. *Journal of Management*, 45(2), 540–566. <https://doi.org/10.1177/0149206318757018>
- ♦ Colquitt, J. A., Wesson, M. J., Porter, C. O. L. H., Conlon, D. E., & Ng, K. Y. (2001). Justice at the millennium: A meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 425–445. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.425>,
- ♦ Danna, K., & Griffin, R. W. (1999). Health and well-being in the workplace: A review and synthesis of the literature. *Journal of Management*, 25(3), 357–384. <https://doi.org/10.1177/014920639902500305>;CTYPE:STRING:JOURNAL
- ♦ Davenport, T., & Prusak, L. (1998). Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know. In *Working Knowledge* (1st ed., Vol. 1). Harvard Business School Press.
- ♦ Davis, R. S. (2022). Goal-Setting Theory of Organizations. *Global Encyclopedia of Public Administration, Public Policy, and Governance*, 5626–5630. [https://doi.org/10.1007/978-3-030-66252-3\\_160](https://doi.org/10.1007/978-3-030-66252-3_160)
- ♦ Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2008). Self-determination theory: A macrotheory of human motivation, development, and health. *Canadian Psychology*, 49(3), 182–185. <https://doi.org/10.1037/A0012801>
- ♦ DeNisi, A., & Smith, C. E. (2014). Performance Appraisal, Performance Management, and Firm-Level Performance: A Review, a Proposed Model, and New Directions for Future Research. *Academy of Management Annals*, 8(1), 127–179. <https://doi.org/10.1080/19416520.2014.873178>
- ♦ Diefendorff, J. M., & Seaton, G. A. (2015). Work Motivation. *International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences: Second Edition*, 680–686. <https://doi.org/10.1016/B978-0-08-097086-8.22036-9>

- ◊ Drucker, P. E. . (1977). *People and performance : best of peter drucker on management*. [https://books.google.com/books/about/The\\_Practice\\_of\\_Management.html?id=V9AkAAAAMAAJ](https://books.google.com/books/about/The_Practice_of_Management.html?id=V9AkAAAAMAAJ)
- ◊ Esteba-Mamani, M., & Álvarez-Aquino, R. (2023). Correlaciones entre aptitudes profesionales, conocimiento y rendimiento en el trabajo: Un estudio longitudinal. *Journal of Business and Professional Skills*, 28(4), 220-235.
- ◊ Earley, C., & Mosakowski, E. (2004). *Cultural Intelligence*. Harvard Business Review.
- ◊ Gagné, M., Parker, S. K., Griffin, M. A., Dunlop, P. D., Knight, C., Klonek, F. E., & Parent-Rochelleau, X. (2022). Understanding and shaping the future of work with self-determination theory. *Nature Reviews Psychology* 2022 1:7, 1(7), 378–392. <https://doi.org/10.1038/s44159-022-00056-w>
- ◊ Gajendran, R. S., & Harrison, D. A. (2007). The Good, the Bad, and the Unknown About Telecommuting: Meta-Analysis of Psychological Mediators and Individual Consequences. *Journal of Applied Psychology*, 92(6), 1524–1541. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.6.1524>
- ◊ Gardner, A. K., Diesen, D. L., Hogg, D., & Huerta, S. (2016). The impact of goal setting and goal orientation on performance during a clerkship surgical skills training program. *American Journal of Surgery*, 211(2), 321–325. <https://doi.org/10.1016/j.amjsurg.2015.07.028>
- ◊ Grawitch, M. J., Gottschalk, M., & Munz, D. C. (2006). The path to a healthy workplace: A critical review linking healthy workplace practices, employee well-being, and organizational improvements. *Consulting Psychology Journal*, 58(3), 129–147. <https://doi.org/10.1037/1065-9293.58.3.129>
- ◊ Greenberg, J. (1990). Organizational Justice: Yesterday, Today, and Tomorrow. *Journal of Management*, 16(2), 399–432. <https://doi.org/10.1177/014920639001600208>;PAGE:STRING:ARTICLE/CHAPTER

- ♦ Hausknecht, J. P., Rodda, J., & Howard, M. J. (2009). Targeted employee retention: Performance-based and job-related differences in reported reasons for staying. *Human Resource Management*, 48(2), 269–288. <https://doi.org/10.1002/M.20279>; JOURNAL:JOURNAL:1099050X;WGROU:STRING:PUBLIC ATION
- ♦ Hitt, M. A., Black, J. Stewart., & Porter, L. W. (2006). *Administración* (M. De Anta, Ed.; 9th ed., Vol. 1). Pearson Educación.
- ♦ Huaraca-Carhuaricra, C. (2023). Modelos de gestión del talento humano en el contexto internacional. *Política, Globalidad y Ciudadanía*, 9(18), 175–198. <https://doi.org/10.29105/PGC9.18-10>
- ♦ ILO. (21 C.E.). *World Employment and Social Outlook: The role of digital labour platforms in transforming the world of work*.
- ♦ James, H., Schmidt, F., & Hayes, T. (2002). Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: A meta-analysis. *APA PsycNet*, 87(2), 268–279.
- ♦ Kaliannan, M., Darmalinggam, D., Dorasamy, M., & Abraham, M. (2023). Inclusive talent development as a key talent management approach: A systematic literature review. *Human Resource Management Review*, 33(1), 100926. <https://doi.org/10.1016/J.HRMR.2022.100926>
- ♦ Kanfer, R. (1990). Motivation theory and industrial and organizational psychology. *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, 1(2), 34–44. <https://psycnet.apa.org/record/1993-97198-003>
- ♦ Kaplan, R., & Norton, D. (1992). *The Balanced Scorecard—Measures that Drive Performance*. Harvard Business Review.

- ◊ Leidner, D. E., & Kayworth, T. (2006). Review: A review of culture in information systems research: Toward a theory of information technology culture conflict. *MIS Quarterly: Management Information Systems*, 30(2), 357–399. <https://doi.org/10.2307/25148735>
- ◊ León, R., & Zerpa, M. (2022). Socioformacion y el diseño curricular en la construccion de saberes . *Areté*, 1(22), 23–33.
- ◊ Leyva-Cordero, O., Baltodano-García, G., & Hernández Paz, A. A. (2021). La Cultura Organizacional como mecanismo para mejorar la gobernabilidad de Instituciones de Educación Superior de México y Nicaragua. *Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores*, 8(SPE4). <https://doi.org/10.46377/DILEMAS.V8I.2764>
- ◊ Locke, E. A., & Latham, G. P. (2002a). Building a practically useful theory of goal setting and task motivation: A 35-year odyssey. *American Psychologist*, 57(9), 705–717. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.57.9.705>
- ◊ Locke, E. A., & Latham, G. P. (2002b). Building a practically useful theory of goal setting and task motivation: A 35-year odyssey. *American Psychologist*, 57(9), 705–717. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.57.9.705>
- ◊ London, M., & Smither, J. W. (2002). Feedback orientation, feedback culture, and the longitudinal performance management process. *Human Resource Management Review*, 12(1), 81–100. [https://doi.org/10.1016/S1053-4822\(01\)00043-2](https://doi.org/10.1016/S1053-4822(01)00043-2)
- ◊ Loor-Zambrano, H. Y., Santos-Roldán, L., & Palacios-Florencio, B. (2022). Relationship CSR and employee commitment: Mediating effects of internal motivation and trust. *European Research on Management and Business Economics*, 28(2), 100185. <https://doi.org/10.1016/J.IEDEEN.2021.100185>
- ◊ Lucia, A. D. ., & Lepsinger, Richard. (1999). *The art and science of competency models : pinpointing critical success factors in organizations*. 197. <https://www.wiley.com/en-us/+Art+and+S>



- ♦ Madero-Gómez, S. M., & Olivas-Luján, M. R. (2016). Análisis de los factores del comportamiento organizacional en jóvenes que están iniciando su carrera laboral. *Estudios Gerenciales*, 32(138), 51–59. <https://doi.org/10.1016/J.ESTGER.2015.12.001>
- ♦ Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370–396. <https://doi.org/10.1037/H0054346>
- ♦ Mayta, R. E. T., & Zea, K. L. H. (2024). Impacto del clima organizacional sobre la rotación de los trabajadores: revisión 2013-2023. *Tendencias*, 25(2), 247–277. <https://doi.org/10.22267/RTEND.242502.261>
- ♦ McClelland, D. C., & Boyatzis, R. E. (1982). Leadership motive pattern and long-term success in management. *Journal of Applied Psychology*, 67(6), 737–743. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.67.6.737>
- ♦ Menzala-Peralta, C. C., & Ortega-Menzala, E. (2023). Evaluación basada en competencias en educación superior. *Horizontes. Revista de Investigación En Ciencias de La Educación*, 7(28), 836–851. <https://doi.org/10.33996/REVISTAHORIZONTES.V7I28.558>
- ♦ Moeller, A. J., Theiler, J. M., & Wu, C. (2012). Goal Setting and Student Achievement: A Longitudinal Study. *Modern Language Journal*, 96(2), 153–169. <https://doi.org/10.1111/J.1540-4781.2011.01231.X>;REQUESTEDJOURNAL:JOURNAL:15404781
- ♦ Mondy, R. W. (2010). *Administración de recursos humanos* (G. Dominguez, Ed.; 11th ed.). Pearson.
- ♦ Nonaka, I., & Hirotaka, T. (1995). The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation The knowledge-creating company: How Japanese



companies create the dynamics of innovation. *Learning: Research and Practice*, 10(1), 121–123. <https://doi.org/10.1080/23735082.2023.2272611>

- ♦ Ñaupas Paitan, H., Valdivia Dueñas, M. R., Palacios Vilela, J. J., & Romero Delgado, H. E. (2018). Metodología de la Investigación Cuantitativa - Cualitativa y Redacción de Tesis. In *Angewandte Chemie International Edition*, 6(11), 951–952. (Quinta).
- ♦ Jara Machuca, E. J. (2023). Gestión del talento humano y desempeño laboral en la Municipalidad Provincial de Pacasmayo, 2022 [UCV].
- ♦ O'Brien, C. (2012). Sustainable Happiness and Well-Being: *Future Directions for Positive Psychology*. *Psychology*, 03(12), 1196–1201. <https://doi.org/10.4236/PSYCH.2012.312A177>
- ♦ Ogbonnaya, C., & Aryee, S. (2021). *HRM Practices, Employee Well-Being, and Organizational Performance*. 1–23. [https://doi.org/10.1007/978-3-030-24936-6\\_17-1](https://doi.org/10.1007/978-3-030-24936-6_17-1)
- ♦ Oliveros, J. Á., Fandiño, J. S., & Torres, Y. M. (2016). Factores motivacionales hacia el trabajo en el Departamento de Enfermería de un hospital de cuarto nivel en la ciudad de Bogotá. *Repertorio de Medicina y Cirugía*, 25(2), 118–125. <https://doi.org/10.1016/J.REPER.2016.03.004>
- ♦ Otenyo, E. E. (2022). Performance Audits and Performance Appraisals. *Global Encyclopedia of Public Administration, Public Policy, and Governance*, 9251–9259. [https://doi.org/10.1007/978-3-030-66252-3\\_2455](https://doi.org/10.1007/978-3-030-66252-3_2455)
- ♦ Ovalles, L. V., Romero, B. C., Camacho, C., & González, E. (2021). *Gestión estratégica: Filosofía empresarial para generalción de valor* (1st ed., Vol. 1). Universidad Autónoma de Sinaloa.
- ♦ Paccori Yanac, L. V. (2023). *Gestión del talento humano y desempeño laboral en los trabajadores de un hospital de Ate*, 2022 [UCV].



- ♦ Panadero, E., & Lipnevich, A. A. (2022). A review of feedback models and typologies: Towards an integrative model of feedback elements. *Educational Research Review*, 35, 100416. <https://doi.org/10.1016/J.EDUREV.2021.100416>
- ♦ Papaioannou, A., & Hackfort, D. (2014). *Routledge Companion to Sport and Exercise Psychology: Global perspectives and fundamental concepts* (2nd ed.). [https://www.routledge.com/Routledge-Companion-to-Sport-and-Exercise-Psychology-Global-perspectives-and-fundamental-concepts/Papaioannou-Hackfort/p/book/9780415730327?srsId=AffmBOoqIYlRwXlDwgMJqosciPvY-jmdZSD3YZLyxUQSF\\_Vu2s\\_t\\_FqcP](https://www.routledge.com/Routledge-Companion-to-Sport-and-Exercise-Psychology-Global-perspectives-and-fundamental-concepts/Papaioannou-Hackfort/p/book/9780415730327?srsId=AffmBOoqIYlRwXlDwgMJqosciPvY-jmdZSD3YZLyxUQSF_Vu2s_t_FqcP)
- ♦ Parrado-Martínez, P., & Sánchez-Andújar, S. (2020). Development of competences in postgraduate studies of finance: A project-based learning (PBL) case study. *International Review of Economics Education*, 35, 100192. <https://doi.org/10.1016/J.IREE.2020.100192>
- ♦ Porter, M. (1985). *La ventaja competitiva: crear y mantener un rendimiento superior* (3rd ed.). Harvard Business School.
- ♦ Pulakos, E. D. (2009). Performance Management: A New Approach for Driving Business Results. *Performance Management: A New Approach for Driving Business Results*, 1–201. <https://doi.org/10.1002/9781444308747>
- ♦ Purcell, Joh., & Boxall, Peter. (2017). *Strategy and Human Resource Management*. [https://books.google.com/books/about/Strategy\\_and\\_Human\\_Resource\\_Management.html?id=oCVHEAAAQBAJ](https://books.google.com/books/about/Strategy_and_Human_Resource_Management.html?id=oCVHEAAAQBAJ)
- ♦ Ramírez, R. I., Espindola, C. A., Ruíz, G. I., Hugueth, A. M., Ramírez, R. I., Espindola, C. A., Ruíz, G. I., & Hugueth, A. M. (2019). Gestión del Talento Humano: Análisis desde el Enfoque Estratégico. *Información Tecnológica*, 30(6), 167–176. <https://doi.org/10.4067/S0718-07642019000600167>
- ♦ Robbins, S., & Judge, T. (2017). *Comportamiento organizacional* (17th ed., Vol. 1). Pearson.

- ♦ Rojas, M., Méndez, A., & Watkins-Fassler, K. (2023). The hierarchy of needs empirical examination of Maslow's theory and lessons for development. *World Development*, 165, 106185. <https://doi.org/10.1016/J.WORLDDEV.2023.106185>
- ♦ Rossi Valverde, R. M., & Rossi Ortiz, R. G. (2023). Logros y lecciones de las experiencias en la gestión moderna durante la última década: una revisión sistemática. *Revista Universidad y Empresa*, 25(45), 1–40. <https://doi.org/10.12804/REVISTAS.UROSARIO.EDU.CO/EMPRESA/A.12996>
- ♦ Sample, J. (2015). Compliance and ethics programmes and the federal sentencing guidelines for organizations in the United States: Implications for international HRD specialists. *Human Resource Development International*, 18(3), 295–307. <https://doi.org/10.1080/13678868.2015.1071991>;PAGE:STRING:ARTICLE/CHAPTER
- ♦ Schein, E. H. (2010). *Organizational Culture and Leadership* (4th ed.). John Wiley & Sons.
- ♦ Shore, L. M., Randel, A. E., Chung, B. G., Dean, M. A., Ehrhart, K. H., & Singh, G. (2011). Inclusion and diversity in work groups: A review and model for future research. *Journal of Management*, 37(4), 1262–1289.
- ♦ Simon, B. (2010). A Discussion on Competency Management Systems from a Design Theory Perspective. *Business & Information Systems Engineering* 2010 2:6, 2(6), 337–346. <https://doi.org/10.1007/S12599-010-0134-4>
- ♦ Solasse, B. (1970). Conditions de vie et santé des migrants et de leurs familles – Études de médecine sociale, Bruxelles, Éditions de l'Institut de sociologie, Université libre de Bruxelles, 1969, 185 pp. *Relations Industrielles / Industrial Relations*, 25(1), 159–160. <https://doi.org/10.7202/028118AR>
- ♦ Stahl, G. K., Maznevski, M. L., Voigt, A., & Jonsen, K. (2010). Unraveling the effects of cultural diversity in teams: A meta-analysis of research on multicultural work groups. *Journal*



- of *International Business Studies*, 41(4), 690–709. <https://doi.org/10.1057/JIBS.2009.85/METRICS>
- ♦ Teece, D. J. (2018). Business models and dynamic capabilities. *Long Range Planning*, 51(1), 40–49. <https://doi.org/10.1016/J.LRP.2017.06.007>
  - ♦ Terrones-Mayta, R. E., & Haro-Zea, K. L. (2024). Impacto del clima organizacional sobre la rotación de los trabajadores: Revisión 2013 - 2023. *Tendencias*, 25(2), 247–277. <https://doi.org/10.22267/RTEND.242502.261>
  - ♦ Ulrich, D. (1997). *Human Resource Champions: The Next Agenda for Adding Value and Delivering*. Harvard Business School Press.
  - ♦ UNDP. (2018). Statistical Update. *Human Development Reports*.
  - ♦ Vasquez Rojas, M. (2023). *Gestión del talento humano y desempeño laboral del personal asistencial en un hospital de Chachapoyas [UCV]*. In Grado de maestria (Issue October 2013).
  - ♦ Vargas-Téllez, J. (2013). Implicaciones de la teoría motivacional de la Autodeterminación en el ámbito laboral. *Nova Scientia*, 5(9), 154–175.
  - ♦ Villasana Arreguín, L. M., Hernández García, P., Ramírez Flores, É., Villasana Arreguín, L. M., Hernández García, P., & Ramírez Flores, É. (2021). La gestión del conocimiento, pasado, presente y futuro. Una revisión de la literatura. *Trascender, Contabilidad y Gestión*, 6(18), 53–78. <https://doi.org/10.36791/TCG.V0I18.128>
  - ♦ Vroom, V. H. . (1995). *Work and motivation*. 397. <https://www.wiley.com/en-us/Work+and+Motivation-p-9780787900304>
  - ♦ Williamson, O., Swann, C., Bennett, K. J. M., Bird, M. D., Goddard, S. G., Schweickle, M. J., & Jackman, P. C. (2024). The performance and psychological effects of goal setting in sport: A systematic review and meta-analysis. *International Review of Sport and Exercise Psychology*, 17(2), 1050–1078. <https://doi.org/10.1057/JIBS.2009.85/METRICS>

org/10.1080/1750984X.2022.2116723

- ◊ World Bank. (2019). *The Changing Nature of Work*. <https://www.worldbank.org/en/publication/wdr2019>
- ◊ Wright, P. M., & McMahan, G. C. (1992). Theoretical Perspectives for Strategic Human Resource Management. *Journal of Management*, 18(2), 295–320. <https://doi.org/10.1177/014920639201800205>;  
PAGEGROUP:STRING:PUBLICATION





*Gestión Estratégica del Talento Humano: Impacto en el Desempeño Organizacional en el Contexto Universitario* ofrece una visión profunda y crítica sobre la importancia de la gestión del talento humano en las organizaciones, con un enfoque especial en el ámbito universitario. Este libro examina cómo una gestión estratégica y bien alineada del capital humano influye directamente en la productividad, la calidad educativa y el clima organizacional, contribuyendo al éxito y sostenibilidad de las instituciones.

A través de un análisis teórico robusto y un estudio de caso realizado en la Universidad José Carlos Mariátegui, se abordan tanto los desafíos como las oportunidades que enfrentan las instituciones educativas en la actualidad. Lejos de los enfoques tradicionales y burocráticos, este trabajo propone una gestión dinámica y estratégica del talento humano, que va más allá de los aspectos administrativos y se integra con los objetivos a largo plazo de las organizaciones.

Con recomendaciones prácticas basadas en la investigación empírica, este libro es una herramienta clave para académicos, directivos y profesionales de recursos humanos, ofreciendo estrategias efectivas para mejorar el desempeño organizacional y construir un entorno de trabajo más innovador, motivado y alineado con los retos del siglo XXI.

