

**DOI:** 10.26820/recimundo/7.(2).jun.2023.117-131

**URL:** <https://recimundo.com/index.php/es/article/view/2032>

**EDITORIAL:** Saberes del Conocimiento

**REVISTA:** RECIMUNDO

**ISSN:** 2588-073X

**TIPO DE INVESTIGACIÓN:** Artículo de investigación

**CÓDIGO UNESCO:** 53 Ciencias Económicas

**PAGINAS:** 117-131



## Modelo de Gestión de Talento Humano como factor del desarrollo en centros de educación superior: revisión bibliográfica

Human Talent Management Model as a factor of development in higher education institutions: literature review

Modelo de Gestão do Talento Humano como fator de desenvolvimento nas instituições de ensino superior: revisão da literatura

**Jasmín Elizabeth Pinargote Párraga<sup>1</sup>; Malena Elizabeth Pico Macías<sup>2</sup>**

**RECIBIDO:** 29/04/2023 **ACEPTADO:** 22/05/2023 **PUBLICADO:** 06/07/2023

1. Licenciada; Estudiante de la Maestría Académica con Trayectoria de Investigación en Gestión del Talento Humano; Instituto de Posgrado de la Universidad Técnica de Manabí; Portoviejo, Ecuador; [jpinargote7597@utm.edu.ec](mailto:jpinargote7597@utm.edu.ec);  <https://orcid.org/0000-0002-7999-6757>
2. Magíster en Auditoría Integral; Economista; Doctoranda en Ciencias Sociales y Jurídicas en la Universidad de Córdoba España; Administrativa y Docente Invitada de la Universidad Técnica de Manabí; Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas; Portoviejo, Ecuador; [malena.pico@utm.edu.ec](mailto:malena.pico@utm.edu.ec);  <https://orcid.org/0000-0003-4221-208X>

### CORRESPONDENCIA

Jasmín Elizabeth Pinargote Párraga

[jpinargote7597@utm.edu.ec](mailto:jpinargote7597@utm.edu.ec)

Portoviejo, Ecuador

## RESUMEN

La gestión del talento humano es un reto crítico al que se enfrentan las universidades y centros de educación superior de todo el mundo. Una gestión eficaz del talento humano es fundamental para garantizar la calidad académica y administrativa, permitiendo mantener a su vez la competitividad en un mercado laboral cada vez más competitivo. En este artículo de revisión se analizan los modelos de gestión del talento humano más utilizados en las instituciones de educación superior, así como sus ventajas y desventajas en el ámbito universitario, esto con el fin de identificar las mejores prácticas y las tendencias actuales en este campo a través de la revisión de la literatura. Se identifican varios modelos de gestión del talento humano, entre ellos el modelo de competencias, el modelo de desarrollo profesional, el modelo de capacidad y desarrollo y el modelo de gestión del rendimiento. Se discuten los principales componentes de cada modelo, así como sus ventajas e inconvenientes, y cómo estos podrían ser aplicados en los centros de educación superior. Además, se identifican los factores críticos de éxito en la implantación de un modelo de gestión del talento humano, y se analizan las barreras y desafíos en la implantación de estos modelos en los centros de educación superior. Los centros de enseñanza superior se enfrentan a retos únicos en la gestión de recursos humanos, como la necesidad de atraer y retener a personal altamente cualificado, mantenerse al día en los avances tecnológicos y educativos y reaccionar ante los cambios del entorno global y local. En este escenario, la gestión del talento humano ha surgido como un aspecto esencial en el éxito y desarrollo de las instituciones de educación superior.

**Palabras clave:** Gestión del Talento Humano, Educación Superior, Modelos de Gestión, Factor de Desarrollo, Calidad, Desarrollo.

## ABSTRACT

Human talent management is a critical challenge facing universities and higher education institutions around the world. Effective human talent management is fundamental to ensure academic and administrative quality, while maintaining competitiveness in an increasingly competitive labor market. This review article analyzes the human talent management models most commonly used in higher education institutions, as well as their advantages and disadvantages in the university environment, in order to identify the best practices and current trends in this field through a review of the literature. Several human talent management models are identified, including the competency model, the professional development model, the capability and development model, and the performance management model. The main components of each model are discussed, as well as their advantages and disadvantages, and how these could be applied in higher education institutions. In addition, the critical success factors in implementing a human talent management model are identified, and the barriers and challenges in implementing these models in higher education institutions are discussed. Higher education institutions face unique challenges in human resource management, such as the need to attract and retain highly qualified personnel, keep abreast of technological and educational advances, and react to changes in the global and local environment. In this scenario, human talent management has emerged as an essential aspect in the success and development of higher education institutions.

**Keywords:** Human Talent Management, Higher Education, Management Models, Development Factor, Quality, Development.

## RESUMO

A gestão de talentos humanos é um desafio crítico para as universidades e instituições de ensino superior em todo o mundo. Uma gestão eficaz do talento humano é fundamental para garantir a qualidade académica e administrativa, mantendo a competitividade num mercado de trabalho cada vez mais concorrencial. Este artigo de revisão analisa os modelos de gestão do talento humano mais utilizados nas instituições de ensino superior, bem como as suas vantagens e desvantagens no ambiente universitário, com o objetivo de identificar as melhores práticas e as tendências actuais neste domínio, através de uma revisão da literatura. São identificados vários modelos de gestão do talento humano, nomeadamente o modelo de competências, o modelo de desenvolvimento profissional, o modelo de capacidades e desenvolvimento e o modelo de gestão do desempenho. São discutidos os principais componentes de cada modelo, bem como as suas vantagens e desvantagens, e a forma como podem ser aplicados nas instituições de ensino superior. Além disso, são identificados os factores críticos de sucesso na implementação de um modelo de gestão de talentos humanos e são discutidos os obstáculos e desafios na implementação destes modelos nas instituições de ensino superior. As instituições de ensino superior enfrentam desafios únicos na gestão dos recursos humanos, tais como a necessidade de atrair e reter pessoal altamente qualificado, de se manterem a par dos avanços tecnológicos e educativos e de reagirem às mudanças no ambiente global e local. Neste cenário, a gestão de talentos humanos surge como um aspeto essencial para o sucesso e o desenvolvimento das instituições de ensino superior.

**Palavras-chave:** Gestão de Talentos Humanos, Ensino Superior, Modelos de Gestão, Fator de Desenvolvimento, Qualidade, Desenvolvimento.

## **Introducción**

El desarrollo organizacional está ligado a la gestión efectiva de los recursos humanos, junto con la implementación tecnológica y el crecimiento organizacional (Enciso & Villamizar, 2014). Las organizaciones están involucradas en una red de interacciones con las personas, cada una de las cuales tiene su propia convicción, necesidades y metas no solo materiales, sino emocionales, profesionales y espirituales (Pardo Enciso & Porras Jiménez, 2011).

Desde el punto de vista organizativo, la gestión del talento se basa en la justificación de que el potencial humano puede vincularse a procesos de producción eficaces, eficientes y efectivos (Cabrales Salazar, 2009). De este modo, el papel que se espera del directivo es que adquiera conocimientos que le permitan reconocer, apoyar, alentar, poner a prueba y motivar tanto su propia capacidad como la de los miembros de su equipo.

La gestión del talento humano abarca diversas dimensiones, como el reclutamiento y selección de personal, la capacitación y desarrollo, la evaluación del desempeño, la compensación y los programas de retención (Chiavenato, 2011; Floril & Villegas, 2021).

El talento humano se ha convertido en uno de los recursos más valiosos en el ámbito de la educación superior, ya que su gestión efectiva puede ser un factor determinante para el desarrollo y el éxito de los centros educativos. Jugando un papel crucial en el desarrollo y éxito de las organizaciones, incluyendo los centros de educación superior (Zabaleta, 2003).

En la búsqueda constante por mejorar la calidad educativa, los centros de educación superior han reconocido la importancia de implementar un modelo de gestión de talento humano sólido y estratégico (Rico Molano, 2016). Esta implementación permite a las instituciones educativas identificar, atraer y desarrollar a profesionales altamente califi-

cados, fomentando así un ambiente propicio para el crecimiento y la excelencia en la educación superior (Riva & Fernández, 2020).

En el contexto de los centros de educación superior, el talento humano es fundamental en el logro de los objetivos institucionales y el éxito académico. Los docentes, investigadores y personal administrativo son los pilares fundamentales de cualquier universidad, y su gestión adecuada puede marcar la diferencia en términos de calidad académica, investigación y reputación institucional (Pedraza Melo, 2020).

Cuentas Martel (2018) menciona que las universidades tienen la responsabilidad social de innovar sus modelos de gestión con el fin de garantizar la transformación e integración continuas de sus procesos fundamentales y asegurar que su impacto en las comunidades, la sociedad y el medio ambiente siga impulsando el progreso, el bienestar y el desarrollo humano inclusivo. Por tanto, tienen un papel crucial en la provisión y formación científica del potencial humano, tal y como reclaman tan elevados objetivos.

El presente artículo tiene como objetivo presentar una revisión bibliográfica de los modelos de gestión de talento humano describiendo su importancia como factor de desarrollo. Para ello, se analizará la literatura disponible sobre los modelos de gestión del talento humano tomando en consideración trabajos previos en el contexto de centros de educación superior.

## **Materiales y Métodos**

En este artículo de revisión se utilizó una metodología basada en una revisión bibliográfica sistemática de artículos académicos, libros y documentos relacionados sobre el tema "Modelo de Gestión de Talento Humano como factor del desarrollo en centros de educación superior" (Gómez Vargas et al., 2015).

Se utilizó una metodología basada en pasos claramente definidos, que incluyen la identificación de la literatura relevante, la selec-

ción de los estudios pertinentes y el análisis crítico de los hallazgos (López-Roldán & Fachelli, 2016). La búsqueda se basó en estudios académicos, artículos científicos y publicaciones relacionadas con la gestión del talento humano en centros de educación superior. Se emplearon diversas bases de datos especializadas, como Scopus, Web of Science, Scielo, Google Académico. Además, se revisaron las referencias bibliográficas de los estudios seleccionados para identificar publicaciones adicionales pertinentes (Hernández-Sampieri et al., 2017).

Los criterios de inclusión aplicados fueron:

- Los estudios debían estar publicados en revistas científicas revisadas por pares o en conferencias académicas reconocidas y ser de acceso abierto.
- Las palabras claves utilizadas en la búsqueda fueron "talento humano", "gestión del talento humano", "centros de educación superior", "modelos de gestión del talento humano" y "desarrollo de centros de educación superior"
- Los estudios debían estar escritos en inglés o español.
- Los estudios debían estar publicados entre el año 2010 y 2022, solo se considerarán libros de autores como clásicos.
- Los estudios debían incluir en su análisis un enfoque teórico y o empírico

Se realizó un análisis crítico de los estudios seleccionados para identificar las tendencias, los enfoques y las mejores prácticas en la gestión del talento humano en centros de educación superior (Esquivel Valverde et al., 2017; Tamayo, 2001). Se prestó especial atención a las variables clave relacionadas con el desarrollo de los centros, como la calidad educativa, la productividad académica, la satisfacción laboral del personal y el logro de los objetivos estratégicos de la institución.

El análisis de los 40 estudios seleccionados se sintetizan de manera clara y concisa y se

presentan en el apartado de resultado y discusión. A partir de la revisión de la literatura, se identificaron las ventajas, desventajas y barreras para la implementación de cada modelo de gestión del talento humano, destacando los aspectos más importantes y las mejores prácticas en la implementación de estos modelos.

## Resultados y discusión

Desde el punto de vista organizativo, la gestión del talento es un enfoque estratégico para atraer, desarrollar, retener y utilizar a los empleados más cualificados y con más talento de una empresa. La gestión del talento incluye no sólo la contratación y la selección, sino también la formación y el desarrollo de los empleados, la planificación y la promoción profesional, la evaluación del rendimiento y la retribución (Zabaleta, 2003).

Por otra parte, la gestión del talento promueve una cultura organizativa sólida y una comunicación eficaz entre empleados y dirigentes, lo que mejora la productividad, la satisfacción y el compromiso personal. La gestión del talento puede ayudar a las organizaciones a crear un entorno de trabajo positivo y respetuoso fomentando la diversidad, la inclusión y la igualdad en el lugar de trabajo (Durán Pinos, 2016a).

El talento humano es un recurso fundamental para el éxito de toda organización. Por este motivo, los modelos de gestión del talento humano se han convertido en un factor importante en el desarrollo de las empresas (Acurio Armas et al., 2020). Estos modelos son un conjunto de prácticas, políticas y procesos que las organizaciones utilizan para atraer, desarrollar, retener y utilizar a los empleados más cualificados y con más talento; y se centran en la gestión estratégica del capital humano de una organización, o en cómo las organizaciones podrían utilizar su capital humano para alcanzar objetivos a largo plazo (Carrillo David, 2020; Gallo Poma, 2017).

La tabla a continuación, se presentan la evolución del concepto de la gestión del talento humano:

**Tabla 1.** Evolución del concepto de gestión de talento humano

<b>AÑO</b>	<b>DEFINICIÓN</b>
1870-1900	Este periodo está signado por los efectos de la revolución industrial y el afianzamiento el liberalismo económico en el mundo: la defensa de la propiedad privada y el predominio del individualismo sobre opciones colectivas se ven relacionadas con el surgimiento de grandes corporaciones, en un contexto de cambio social, revolución tecnológica, ampliación de mercados e incremento de la competencia.
1901-1930	Se caracteriza por el acentuado conflicto obrero-patronal, el impacto de la revolución bolchevique, las condiciones generadas por la Primera Guerra mundial y la crisis de 1929, que desembocó en el derrumbe de la economía mundial, asociado todo ello con el nuevo modelo de acumulación del capital que se fortalece en este periodo con la organización taylorista del trabajo se establecieron las bases del contrato psicológico, fundamento de la relación trabajador-empresario durante el resto del siglo XX: el empresario garantiza estabilidad y el trabajador entrega lealtad y productividad
1931-1960	Como consecuencia de la crisis de 1929, se considera que el libre mercado no garantiza las condiciones para el desarrollo de la economía y el bienestar de las personas, y se aboga entonces por una intervención del Estado que regule las relaciones. Simultáneamente, desde el punto de vista social se reconoce la existencia del conflicto de clase, que contradice la posición taylorista de coincidencia de intereses entre trabajador-patrono. A partir de este momento se reconocerá el carácter estratégico del contexto específico del trabajo, que deberá contar con un código social informal coherente con las finalidades de la empresa como medio para transformar las actitudes de los trabajadores, y facilitar con ello una mayor cooperación. Sólo así sería posible, afirmaban alcanzar mayores niveles de productividad y a la vez, encauzar el descontento obrero.
1961-1990	El concepto de hombre organizacional u hombre administrativo, que actúa sobre la base de una racionalidad limitada y que, por lo tanto, más que maximizar, busca “resultados satisfactorios”, esto es, trata de reducir la incertidumbre y para ello es capaz de formular estrategias de manera que las elecciones que se hagan no sean fruto del azar, sino que correspondan a intencionalidades y reglas racionales para el manejo de los recursos. Por otra parte, el boom japonés lleva a revisar la gerencia que hasta ahora se había desarrollado desde la perspectiva racionalista estadounidense (escuela neoclásica de la administración), especialmente con los aportes de la escuela contingencial, el enfoque de la teoría de sistemas aplicado a las

organizaciones, los aportes de la teoría de administración por objetivos y los desarrollos de la teoría de la estrategia. El trabajo de Ouchi (1982) y los consecuentes de Peters y Waterman (1984), Schein (1988), Smircich (1983), entre otros según los cuales las organizaciones serían sistemas de significados construidos socialmente, dan una nueva perspectiva a la gestión de las personas.

1991 en adelante Enfatiza el concepto de la globalización y empieza una competencia por intervenir en los mercados mundiales. Las organizaciones tratan adaptarse a las nuevas demandas, se dan cuenta de que la tecnología e informática cambió el modelo de hacer las cosas; apreciaciones como las de Friedman (2005), donde plantea que los departamentos de las empresas son inter-operativos y que el trabajo puede circular de unos a otros por medio del internet y que esto fue un empuje fenomenal para la productividad, muestran la necesidad de trabajar en equipos y de entender la organización como un todo integrado y no como dependencias aparte, llevando a la gestión humana a cambiar radicalmente.

**Fuente.** El cuadro en la concepción de la gestión del talento humano en relación del tiempo (Calderón Hernández et al., 2006).

Para Chiavenato (2009), la gestión del talento humano es un conjunto de procesos que se centra en administrar y dirigir el capital humano de una organización de modo que se maximice la eficiencia y rendimiento de los colaboradores. La importancia de esta gestión se ve reflejada en el cumplimiento de objetivos organizacionales y la satisfacción de los empleados.

En la tabla 2 se presentan modelos de gestión de talento humano propuestos por autores clásicos y contemporáneos, determinando los procesos que se realizan en cada uno así como sus ventajas y factibilidades para las organizaciones:

**Tabla 2.** Modelos de Gestión de Talento Humano

Modelo	Definición	Procesos
Modelo de Werther y Davis (1991)	En este modelo se considera que una organización es un sistema formado por varios departamentos que funcionan juntos e interactúan entre sí. Sin embargo, este modelo carece de un plan estratégico para RH, pero el papel inicial que otorga a los retos y a los fundamentos que incorporan, establece las bases del sistema y determinan como componente la retroalimentación y continuidad en el funcionamiento de la GTH (Abril Freire, 2019)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fundamentos y desafíos</li> <li>• Preparación y Selección</li> <li>• Desarrollo y evaluación</li> <li>• Compensación y Protección</li> <li>• Relación con el personal</li> </ul> <p>Todos los procesos se centran en los objetivos sociales, corporativos, funcionales y personales</p>

Modelo de Harper y Lynch (1992)	Asocia las necesidades con las actividades clave de recursos humanos que se desarrollan a través del conocimiento del personal con el que cuenta la organización, se priorizan como parte de un plan estratégico. El modelo tiene una calidad descriptiva, ya que sólo describe las actividades relacionadas con la GTH necesarias para lograr su optimización, más no su dinámica y funcionamiento (Abril Freire, 2019)	Se basa en un plan estratégico: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Inventario de personal</li> <li>• Análisis y descripción de puestos</li> <li>• Selección del personal</li> <li>• Planes de comunicación</li> <li>• Sistemas de retribución e incentivos</li> <li>• Evaluación del potencial</li> <li>• Valoración de puestos</li> <li>• Plan de sucesiones</li> <li>• Clima y motivación</li> <li>• Formación</li> <li>• Evaluación del desempeño</li> <li>• Auditoria</li> </ul>
Modelo de Zayas (1996)	Tiene como objetivo lograr alta satisfacción en el trabajo mediante la consecución de los objetivos organizacionales (Mondragón et al., 2017)	Presenta 3 subsistemas: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Organizativo que incluye la planeación estratégica, misión, objetivos, funciones, sistemas de control, seguridad laboral.</li> <li>• De selección y desarrollo, con procesos como reclutamiento, selección, formación, evaluación y desarrollo</li> <li>• Social, que se basa en el hombre y sus interrelaciones</li> </ul>
Modelo de Beer (modificado por Cuesta, 1999)	Este modelo explica la influencia que tienen los empleados en las otras áreas de la organización. En 1999 modifica este modelo y menciona que este modelo reúne factores estructurales, operativos, de contenido, dinámicos y tecnológicos y todos conllevan a la calidad (Abril Freire, 2019; Bastidas Rodelo, 2020)	Se basa en políticas de Recursos humanos <ul style="list-style-type: none"> <li>• Influencia de los empleados</li> <li>• Flujo de RH</li> <li>• Sistemas de trabajo</li> <li>• Sistemas de recompensas</li> </ul> <p>Teniendo resultados auditados por la calidad.</p>
Modelo de Idalberto Chiavenato (2002)	Este modelo se basa en la afirmación de que los procesos se interrelacionan entre sí. (Chiavenato, 2009)	el Sistema de Administración de Recursos Humanos plantea: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Subsistema de provisión</li> <li>• Subsistema de mantenimiento</li> <li>• Subsistema de Control</li> <li>• Subsistema de Desarrollo</li> <li>• Subsistema de Aplicación</li> </ul>

<p>Modelo integrado de Innovación y Gestión del Talento Humano – Innovación (2003)</p>	<p>Este modelo se basa en relación dinámica entre las dimensiones que consideran nueve aspectos que se plantean en virtud de las exigencias de sus principales actores, la estrategia, la acción estratégica, la cultura organizativa, tecnologías, las habilidades, la gestión y dirección del talento humano (Freire, 2019; Huertas López et al., 2020; Zabaleta, 2003)</p>	<p>Se guía por la interrelación de:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cultura Organizacional</li> <li>• Arquitectura organizativa</li> <li>• Gestión del talento humano</li> </ul> <p>Teniendo como aristas</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Estrategia</li> <li>• Innovación</li> <li>• Tecnología</li> <li>• Liderazgo</li> </ul>
<p>Modelo de GTH de Diagnóstico, Proyección y Control (DPC), Cuesta. (2005)</p>	<p>Este modelo plantea cuatro subsistemas que incluyen todas las actividades claves de la gestión de Talento Humano (Arenas, 2019)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Flujo de recursos humanos</li> <li>• Educación y Desarrollo de los RH</li> <li>• Sistemas de trabajo</li> <li>• Compensación salarial</li> </ul>
<p>Modelo de Gestión en Línea o Staff</p>	<p>En este modelo espera que los directivos de la organización en línea se centre en promover cambios y apoyar a sus empleados, asumiendo la responsabilidad del desarrollo de los empleados y de la planificación del éxito garantizando que los empleados desarrollen sus capacidades (Durán Pinos, 2016b)</p>	<p>Gestionar sistemas de control de resultados, reconocer la necesidad de reestructurar e innovar e iniciar el proceso, hacer un seguimiento de los indicadores de negocio y de talento humano que indican lo bien que está funcionando una estrategia para la empresa Plantea la gestión por competencias en subsistemas como:</p>
<p>Modelo de Gestión por Competencias</p>	<p>Este modelo establece que existe la relación de al menos cuatro dimensiones, referidas a los conocimientos adquiridos, los afectos, al desempeño o acción y las preferencias (Alles, 2020)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planeación estratégica de personal</li> <li>• Selección de personal</li> <li>• Entrenamiento y desarrollo</li> <li>• Sistema de compensación y recompensas</li> <li>• Planes de carrera</li> <li>• Evaluación de desempeño</li> </ul>

Analizando los enfoques y características de cada modelo se tiene:

- Modelo de Werther y Davis (1991) basado en un enfoque sistémico que considera a la organización como un sistema integrado de departamentos. Al enfocarse en los retos y fundamentos, establece las bases para una gestión efectiva del talento humano. Aunque carece de un plan estratégico específico para recursos humanos, su énfasis en la interacción y continuidad

en el funcionamiento de la GTH proporciona un marco para asegurar la coherencia y la colaboración entre los diferentes departamentos de la organización.

- Modelo de Harper y Lynch (1992) destaca su enfoque en un plan estratégico y por vincular las necesidades de la organización con las actividades clave de recursos humanos. Al identificar y priorizar las actividades necesarias para optimizar la gestión del talento, se enfoca en la

- alineación de las políticas y prácticas de recursos humanos con los objetivos estratégicos de la organización. Esto permite una gestión más efectiva del talento humano y contribuye al logro de los resultados deseados.
- El Modelo de Zayas (1996) se enfoca en lograr una alta satisfacción en el trabajo a través de la consecución de los objetivos organizacionales. Al considerar tres subsistemas: organizativo, de selección y desarrollo, y social, este modelo aborda diferentes dimensiones de la gestión del talento humano. Al poner énfasis en las interrelaciones humanas y en la importancia de la planeación estratégica, el modelo de Zayas busca promover un entorno de trabajo favorable que fomente la satisfacción y el rendimiento de los empleados.
  - El Modelo de Beer (modificado por Cuesta, 1999) destaca la influencia que tienen los empleados en las demás áreas de la organización. Al considerar factores estructurales, operativos, de contenido, dinámicos y tecnológicos, busca asegurar la calidad y la efectividad en la gestión del talento humano. Al centrarse en las políticas de recursos humanos y en los sistemas de trabajo y recompensas, este modelo busca crear un entorno favorable y motivador que promueva el compromiso y el rendimiento de los empleados.
  - El Modelo de Idalberto Chiavenato (2002) se basa en la interrelación de los diferentes subsistemas de provisión, mantenimiento, control, desarrollo y aplicación de recursos humanos. Al considerar a la gestión del talento humano como un sistema interrelacionado, este modelo busca garantizar una gestión integral y coherente del talento humano. Al abordar aspectos clave de la gestión del talento, como la selección, el desarrollo, la motivación y el control, el modelo de Chiavenato proporciona un marco completo para gestionar eficazmente los recursos humanos.
  - El modelo integrado de Innovación y Gestión del Talento Humano – Innovación (2003), se destaca por su enfoque en la relación dinámica entre diferentes dimensiones, considerando aspectos como la estrategia, la acción estratégica, la cultura organizativa, las tecnologías y las habilidades. Al centrarse en la interrelación entre la cultura organizacional, la arquitectura organizativa y la gestión del talento humano, este modelo promueve un enfoque integral que fomenta la innovación y el desarrollo del talento. Además, al incorporar elementos como la estrategia, la innovación, la tecnología y el liderazgo, el modelo se alinea con las demandas actuales de los entornos empresariales y educativos en constante cambio.
  - El modelo de GTH de Diagnóstico, Proyección y Control (DPC), Cuesta (2005), plantea cuatro subsistemas que abarcan todas las actividades clave de la gestión del talento humano. Los subsistemas incluyen el flujo de recursos humanos, la educación y el desarrollo de los recursos humanos, los sistemas de trabajo y la compensación salarial. Al abordar estos aspectos, el modelo de DPC ofrece una estructura sólida para el diagnóstico, la planificación y el control de las prácticas de gestión del talento. Asimismo, su enfoque en la proyección y el control permite a las organizaciones ajustar y mejorar continuamente sus estrategias y prácticas de gestión del talento para alcanzar los objetivos organizativos.
  - El modelo de Gestión en Línea o Staff se centra en el papel de los directivos de la organización en línea para promover cambios, apoyar a los empleados y asumir la responsabilidad del desarrollo de estos últimos. Destaca la importancia de la planificación del éxito y el seguimiento de los indicadores de negocio y de talento humano para evaluar la efectividad de las estrategias organizativas. Al promover la participación activa de los directi-

vos en el desarrollo de los empleados y la toma de decisiones estratégicas, este modelo fortalece el compromiso y la capacidad de adaptación de los recursos humanos de la organización.

- El modelo de Gestión por Competencias se basa en la identificación y desarrollo de competencias clave en los empleados. Establece subsistemas como la planeación estratégica de personal, la selección, el entrenamiento y desarrollo, el sistema de compensación y recompensas, los planes de carrera y la evaluación del desempeño, el modelo de gestión por competencias proporciona una estructura integral para la gestión del talento humano. Al enfocarse en las competencias requeridas para el logro de los objetivos organizacionales, este modelo permite una alineación precisa entre las capacidades de los empleados y las necesidades de la organización, favoreciendo la excelencia en el desempeño y el desarrollo del talento.

Los modelos de gestión del talento humano presentados anteriormente ofrecen enfoques estructurados y sistematizados que permiten a las organizaciones optimizar sus prácticas y estrategias relacionadas con la gestión de su recurso más valioso: las personas.

Estos modelos proporcionan marcos conceptuales y prácticos que ayudan a las organizaciones a identificar, desarrollar y retener el talento necesario para alcanzar sus objetivos estratégicos (Conrero & Cravero, 2019). Considerando aspectos como la cultura organizacional, la planificación estratégica, la interrelación de dimensiones clave y la gestión por competencias, los modelos de gestión del talento humano brindan una guía integral para diseñar y ejecutar políticas y prácticas efectivas en el ámbito de recursos humanos (Barrios-Hernández et al., 2020; Mori & Bardales, 2020).

La utilidad de estos modelos radica en su capacidad para mejorar la eficiencia y la eficacia de los procesos relacionados con la

gestión del talento humano. Proporcionan un marco claro para la toma de decisiones, la planificación estratégica, el desarrollo de habilidades, la evaluación del desempeño y la creación de un entorno favorable para el crecimiento y la motivación de los empleados.

Por tanto, los modelos facilitan la alineación de las prácticas de recursos humanos con los objetivos organizacionales, promoviendo así un desempeño excepcional y un ambiente laboral propicio para la innovación y el éxito. La gestión del talento humano en instituciones de educación superior es un tema relevante y crítico para el éxito académico y administrativo de estas instituciones (Fontalvo et al., 2021; Rondón & Ammar, 2016).

En este artículo de revisión, se presentaron varios modelos de gestión del talento humano, incluyendo el modelo de competencias, el modelo integrado de innovación y gestión del talento humano, y el modelo de gestión de Chiavenato. Se identificaron las fortalezas, limitaciones y los procesos a seguir en función de cada modelo.

El modelo de competencias puede ser útil para establecer los requisitos de habilidades y conocimientos necesarios para un puesto específico (Avella-Forero et al., 2019; Rodríguez, 2015). Sin embargo, el modelo planteado por Chiavenato proporciona un enfoque integral para reclutar, seleccionar, desarrollar, evaluar y retener a los empleados en línea con los objetivos y necesidades de la organización en la gestión de recursos humanos y la administración de personas (Álvarez Enríquez, 2022; Chiavenato, 2011).

Según (Sevila-Rodríguez et al., 2022) en su artículo científico gestión por competencias en centros universitarios municipales, alineada a las demandas del municipio, explica que el modelo de gestión por competencias aplicado en la organización de forma acertada, es eficaz ya que garantiza el capital humano de la sociedad que se manifiesta en el éxito de la organización en la consecución de sus objetivos estratégicos y contribuye al avance tanto económico como social.

De la misma forma este modelo se aplica en cada proceso de la organización desde los tres niveles de decisión, en el caso de los centros de educación superior “constituye el centro de atención del modelo al concebir de forma integrada y en sinergia las competencias de la organización” (Sevila-Rodríguez et al., 2022).

Así mismo, (Marín Muñoz, 2022) en su tesis de maestría gestión por competencias y calidad de atención del personal administrativo de un instituto de educación superior tecnológico público, corroboró mediante prueba de Spearman la correlación existente entre la gestión por competencias y la calidad de atención del personal del instituto, “teniendo un valor de  $r=0.752$  y la sig. es 0.00, demostrando que existe un vínculo medio, positivo y significativo” (Marín Muñoz, 2022).

En el contexto de los centros de educación superior, es relevante realizar comparaciones entre los modelos de gestión de talento humano para identificar cuál de ellos se adapta mejor a las necesidades y características específicas de estas instituciones

El Modelo integrado de Innovación y Gestión del Talento Humano - Innovación proporciona una visión más holística e integrada de la gestión del talento humano, considerando múltiples dimensiones interrelacionadas, mientras que el Modelo de GTH de Diagnóstico, Proyección y Control se centra más en los aspectos operativos y el control de los recursos humanos (Cuenca et al., 2007; Hidalgo, 2017; Pérez Zúñiga et al., 2018). En este sentido se destaca la importancia de la innovación, la estrategia y la tecnología como dimensiones clave para el desarrollo de un centro de educación superior.

Por otro lado el Modelo de GTH de Diagnóstico, Proyección y Control se enfoca en aspectos como el flujo de recursos humanos, la educación y el desarrollo del personal, los sistemas de trabajo y la compensación salarial (Cuentas Martel, 2018; García Solarte, 2009; Hidalgo, 2017). Al abordar estos aspectos, el modelo contribuye a me-

jorar la eficiencia, calidad y competitividad de los centros de educación superior, asegurando la disponibilidad de un personal cualificado y comprometido con los objetivos institucionales

En contraste, el Modelo de Gestión en Línea o Staff se enfoca en el papel de los directivos en la promoción del cambio y el apoyo al desarrollo de los empleados, centrándose en la gestión de resultados, la reestructuración y la planificación (Floril & Villegas, 2021; Pérez & Urbáez, 2016). En este sentido el modelo proporciona herramientas y enfoques que permiten a las instituciones educativas adaptarse a los cambios del entorno, mejorar la calidad educativa y ofrecer servicios de excelencia a los estudiantes y la comunidad en general.

Por su parte, el Modelo de Gestión por Competencias se centra en la identificación y desarrollo de las competencias necesarias para el desempeño eficiente de los empleados, enfocándose específicamente en el desarrollo de las habilidades y conocimientos necesarios para el éxito en el desempeño laboral (Calderón Hernández & Naranjo Valencia, 2004; Díaz-Arce & Loyola-Illescas, 2021). Aplicar este modelo en los centros de educación superior puede asegurarse de contar con docentes y personal administrativo altamente competentes, mejorar la calidad de la enseñanza y la gestión, fomentando un entorno de desarrollo profesional continuo.

En cuanto al Modelo de Idalberto Chiavenato se basa en la idea de que los procesos de gestión de talento humano se interrelacionan entre sí, lo cual resulta especialmente útil en entornos educativos complejos y dinámicos (Franco-López & Bedoya-Zapata, 2018; Lecaros Manottupa, 2020). El modelo permite abordar de manera sistemática aspectos clave como la selección y contratación de personal, la administración y el mantenimiento, el seguimiento del desempeño, el desarrollo profesional y la implementación de políticas y procedimiento adaptándolo a las necesidades a los centros de educación superior.

Es importante tener en cuenta que la elección del modelo de gestión de talento humano más adecuado para cualquier organización incluyendo a centros de educación superior es indispensable considerar las características particulares de la institución, su cultura organizacional, sus objetivos estratégicos y sus necesidades específicas (Carrillo David, 2020; Peñafiel Muñoz, 2022). Cada modelo ofrece enfoques y dimensiones distintas, y la elección debe hacerse en función de la alineación con los valores y metas institucionales.

Con base en el análisis realizado, a criterio de estas autoras el modelo que proyecta un mayor desarrollo en centros de educación superior es el Modelo integrado de Innovación y Gestión del Talento Humano - Innovación (2003). Este modelo ofrece un enfoque integral que se alinea con las necesidades y desafíos específicos de los centros de educación superior, proporcionan orientación en la gestión estratégica del talento humano, la construcción de una cultura organizacional sólida, el diseño de una arquitectura organizativa eficiente y la promoción de la innovación y la tecnología en el ámbito educativo.

Debido a que los centros de educación superior requieren una gestión eficiente del talento humano para asegurar su crecimiento y desarrollo continuo, este modelo ofrece una perspectiva holística y estratégica que aborda las necesidades específicas de este tipo de organizaciones. En este contexto los centros de educación superior podrán establecer una cultura organizacional sólida, diseñar una arquitectura organizativa eficiente, gestionar el talento humano de manera estratégica, impulsar la innovación y la tecnología (Garbanzo-Vargas, 2016; Macías Arias et al., 2018).

Cada modelo analizado presenta fortalezas y limitaciones, y es importante considerar las características específicas de cada centro de educación superior al seleccionar el modelo más adecuado. Sin embargo, el Modelo integrado de Innovación y Gestión

del Talento Humano - Innovación destaca como una opción especialmente relevante y efectiva para estos centros.

Este modelo ofrece una visión holística e integrada de la gestión del talento humano, considerando aspectos como la cultura organizacional, la planificación estratégica, la innovación y la tecnología. Proporciona un marco claro para la toma de decisiones, el desarrollo de habilidades, la evaluación del desempeño y la creación de un entorno favorable para el crecimiento y la motivación de los empleados.

En este contexto si los centros de educación superior adoptan este modelo pueden alinear sus prácticas de recursos humanos con sus objetivos organizacionales, promoviendo un desempeño excepcional, una cultura de innovación y un ambiente laboral propicio para el éxito, sumado a que este modelo se adapta a los cambios del entorno y fomenta el desarrollo profesional continuo de los docentes y el personal administrativo, lo que sería pilar fundamental como factor de desarrollo.

## Conclusiones

Esta revisión bibliográfica destacó la relevancia del modelo de gestión de talento humano en los centros de educación superior y su influencia en el desarrollo institucional. A través de una exhaustiva búsqueda y análisis de la literatura académica, se han abordado diversos aspectos clave relacionados con la atracción y selección del personal docente, la formación y desarrollo profesional, la evaluación del desempeño, la retención del talento y la construcción de una cultura organizacional favorable.

La gestión del talento humano en los centros de educación superior debe ser abordada de manera estratégica y efectiva. Los modelos de gestión presentados en este artículo ofrecen herramientas y enfoques para lograrlo, y el Modelo integrado de Innovación y Gestión del Talento Humano - Innovación se destaca como una opción especial-

mente relevante para impulsar el desarrollo institucional, la calidad educativa y la excelencia en el ámbito educativo.

Se determinó que la implementación efectiva de modelos de gestión de talento humano en los centros de educación superior puede tener un impacto significativo en la calidad educativa, el rendimiento de los docentes y la satisfacción laboral. Además, se han presentado diferentes modelos propuestos por expertos en el campo, los cuales pueden adaptarse y aplicarse de manera efectiva en el ámbito educativo.

Se proporcionó una visión integral sobre la importancia del modelo de gestión de talento humano en el desarrollo de los centros de educación superior. Los líderes educativos pueden utilizar los hallazgos y recomendaciones presentados en este artículo como una guía para fortalecer sus prácticas de gestión de talento humano, en aras de mejorar el funcionamiento de sus instituciones y beneficiar a la comunidad educativa en general.

## **Bibliografía**

- Abril Freire, M. C. (2019). DISEÑO DE PROCESOS DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO. 2019. <https://revistas.uta.edu.ec/erevista/index.php/come-dit/article/view?path=>
- Acurio Armas, J. A., Álvarez Gómez, L. K., Manosalvas Gómez, L. R., & Amores Burbano, J. E. (2020). Modelo de gestión del talento humano para la Empresa Contigo SA del cantón Valencia, Ecuador. *Revista Universidad y sociedad*, 12(4), 93-100.
- Alles, M. (2020). *Gestionar sin estar: desafíos en tiempos de home office*. Ediciones Granica.
- Álvarez Enríquez, G. F. (2022). La gestión del talento humano en el proceso de contratación docente en Uniandes sede Riobamba
- Arenas, D. J. (2019). Tendencias en gestión de recursos humanos en una empresa saludable y digitalizada. *International Journal of Information Systems and Software Engineering for Big Companies*, 6(2), 63-80.
- Avella-Forero, F., Rodríguez-Hernández, A., & Limas-Suarez, S. J. (2019). Propuesta de un modelo de gestión de talento humano por competencias para la educación a distancia y en línea. *Revista ESPACIOS*, 40(39), 1-12.
- Barrios-Hernández, K. d. C., Olivero-Vega, E., & Figueroa-Saumet, B. (2020). Condiciones de la gestión del talento humano que favorecen el desarrollo de capacidades dinámicas. *Información tecnológica*, 31(2), 55-62.
- Bastidas Rodelo, K. D. (2020). Modelo de gestión del recurso humano para el aumento de la productividad en la empresa "Festejos Santaella".
- Cabral Salazar, O. (2009). La gerencia del talento humano bajo la perspectiva de la condición humana. *Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, 17(1), 155-178.
- Calderón Hernández, G., Álvarez Giraldo, C. M., & Naranjo Valencia, J. C. (2006). Gestión humana en las organizaciones un fenómeno complejo: evolución, retos, tendencias y perspectivas de investigación. *Cuadernos de administración*, 19(32), 225-254.
- Calderón Hernández, G., & Naranjo Valencia, J. C. (2004). Competencias laborales de los gerentes de talento humano. *Innovar*, 14(23), 79-97.
- Carrillo David, G. E. (2020). Análisis teórico conceptual de los modelos de gestión de talento humano en los procesos de reclutamiento y selección 2008-2018 Universidad EAN].
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento organizacional*.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones*. Mc Graw Hill.
- Conrero, S., & Cravero, V. (2019). *El talento humano en las organizaciones: claves para potenciar su desarrollo*. Editorial Universidad Católica de Córdoba.
- Cuenca, P. O., Solís, M. E. R., Guerrero, J. L. T., Rayón, A. E. L., Martínez, C. Y. S., Téllez, L. S., & Hernández, B. R. (2007). Modelo de innovación educativa. Un marco para la formación y el desarrollo de una cultura de la innovación. *RIED. Revista Iberoamericana de Educación a Distancia*, 10(1), 145-173.
- Cuentas Martel, S. C. (2018). La gestión del capital humano en una unidad académica de educación superior: analysis of a university. *Educación*, 27(53), 57-72.

- Díaz-Arce, D., & Loyola-Illescas, E. (2021). Competencias digitales en el contexto COVID 19: una mirada desde la educación. *Revista Innova Educación*, 3(1), 120-150.
- Durán Pinos, A. (2016a). Modelo de gestión del talento humano para la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.
- Durán Pinos, A. (2016b). Modelo de Gestión del Talento Humano para la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo [Científico]. *Revista Ciencia UNE-MI*, 9, 36-43.
- Enciso, C. E. P., & Villamizar, O. L. D. (2014). Desarrollo del talento humano como factor clave para el desarrollo organizacional, una visión desde los líderes de gestión humana en empresas de Bogotá DC. *Suma de negocios*, 5(11), 39-48.
- Esquivel Valverde, Á. F., León Robaina, R., & Castellanos Pallerols, G. M. (2017). Mejora continua de los procesos de gestión del conocimiento en instituciones de educación superior ecuatorianas. *Retos de la Dirección*, 11(2), 56-72.
- Floril, P. R. P., & Villegas, J. J. B. (2021). Gestión de talento humano y satisfacción laboral en bancos de Guayaquil. *Journal of the Academy*(5), 44-61.
- Fontalvo, T. J., Delahoz-Dominguez, E. J., & Morelos, J. (2021). Diseño de un sistema integrado de gestión de la calidad para programas académicos de educación superior en Colombia. *Formación universitaria*, 14(1), 45-52.
- Franco-López, J. A., & Bedoya-Zapata, J. (2018). Análisis de modelos del talento humano aplicados en organizaciones pymes (Analysis of Human Talent Models Applied at SMEs). *Revista Cea*, 4(7).
- Freire, M. C. A. (2019). Diseño De Procesos De Gestión De Talento Humano. *Publicaciones y Libros-Consejo Editorial UTA*(1), 116.
- Gallo Poma, J. N. (2017). Propuesta de un modelo de Estandarización de procesos productivos a una asociación de Mypes del sector calzado en Lima para poder abastecer pedidos de grandes volúmenes logrando la mejora de la competitividad a través de la aplicación de la Gestión por procesos.
- Garbanzo-Vargas, G. M. (2016). Desarrollo organizacional y los procesos de cambio en las instituciones educativas, un reto de la gestión de la educación. *Revista educación*, 40(1), 67-87.
- García Solarte, M. (2009). Los macro-procesos: un nuevo enfoque en el estudio de la Gestión Humana. *Pensamiento & Gestión*(27), 162-200.
- Gómez Vargas, M., Galeano Higueta, C., & Jaramillo Muñoz, D. A. (2015). El estado del arte: una metodología de investigación.
- Hernández-Sampieri, R., Fernández-Collado, C., & Baptista-Lucio, P. (2017). Alcance de la Investigación.
- Hidalgo, A. M. M. (2017). Innovaciones en modelos de admisión Estudio de casos y estrategias de inclusión en educación superior. *Revista Electrónica "Actualidades Investigativas en Educación"*, 17(3), 1-41.
- Huertas López, T. E., Suárez García, E., Salgado Cruz, M., Jadán Rodríguez, L. R., & Jiménez Valero, B. (2020). Diseño de un modelo de gestión. Base científica y práctica para su elaboración. *Revista Universidad y sociedad*, 12(1), 165-177.
- Lecaros Manottupa, P. (2020). Modelo de monitoreo y acompañamiento pedagógico, basado en la teoría de gestión del talento humano de Idalberto Chiavenato, para optimizar la planificación curricular de los docentes de la IE Corazón de Jesús de Tiracanchi, distrito de San Salvador, provincia Calca-Cusco 2019.
- López-Roldán, P., & Fachelli, S. (2016). El proceso de investigación. *Metodología de la investigación social cuantitativa*.
- Macías Arias, E., Chum Molina, S., Aray, C., & Rodríguez Vera, C. (2018). Liderazgo académico: Estilos y perfiles de gestión en las instituciones de educación superior. *Revista de Ciencias Humanísticas y Sociales (ReHuSo)*, 3(1), 59-70.
- Marín Muñoz, E. (2022). Gestión por competencias y calidad de atención del personal administrativo de un instituto de educación superior tecnológico público, 2021.
- Mondragón, A., Mata, E. G., & Gutiérrez, É. (2017). Modelos de gestión de recursos humanos. *Revista Científica TEPEXI de la Escuela Superior Tepeji del Río, Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo*, 8(4), 1-100.
- Mori, K. O. C., & Bardales, J. M. D. (2020). Gestión del talento humano en el desempeño laboral. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 4(2), 684-703.
- Pardo Enciso, C. E., & Porras Jiménez, J. A. (2011). La gestión del talento humano ante el desafío de organizaciones competitivas. *Gestión y Sociedad*, 4(2), 167-183.

- Pedraza Melo, N. A. (2020). Satisfacción laboral y compromiso organizacional del capital humano en el desempeño en instituciones de educación superior. *RIDE. Revista Iberoamericana para la Investigación y el desarrollo educativo*, 10(20).
- Peñafiel Muñoz, E. V. (2022). Diseño de un modelo de gestión de talento humano por competencias de los subsistemas reclutamiento, selección y manual de funciones para la empresa florícola Romance Flowers ubicada en la ciudad de Cayambe PUCE-Quito].
- Pérez, V. A., & Urbáez, M. F. (2016). Modelos teóricos de gestión del conocimiento: descriptores, conceptualizaciones y enfoques. *Entreciencias: diálogos en la Sociedad del Conocimiento*, 4(10), 201-227.
- Pérez Zúñiga, R., Mercado Lozano, P., Martínez García, M., Mena Hernández, E., & Partida Ibarra, J. Á. (2018). La sociedad del conocimiento y la sociedad de la información como la piedra angular en la innovación tecnológica educativa. *RIDE. Revista Iberoamericana para la Investigación y el desarrollo educativo*, 8(16), 847-870.
- Rico Molano, A. D. (2016). La gestión educativa: Hacia la optimización de la formación docente en la educación superior en Colombia. *Sophia*, 12(1), 55-70.
- Riva, J. P., & Fernández, G. M. (2020). Modelo de Gestión por Competencias para optimizar el desempeño laboral de los colaboradores de la Municipalidad Provincial de Rioja, 2020. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 4(2), 1594-1622.
- Rodríguez, J. C. (2015). Implementación del modelo de gestión de talento humano por competencias en una universidad de Lima Metropolitana. *Propósitos y representaciones*, 3(2), 319-401. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5475202>
- Rondón, M., & Ammar, M. (2016). Gestión del talento humano en organizaciones educativas. *Revista de investigación*, 40(88), 148-165.
- Sevila-Rodríguez, D., Velázquez-Zaldivar, R., & Turro-Breff, A. (2022). Gestión por competencias en centros universitarios municipales, alineada a las demandas del municipio. *Ingeniería industrial*, 43(3), 109-118.
- Tamayo, M. (2001). El proceso de la investigación científica. Editorial Limusa.
- Zabaleta, A. T. (2003). Los modelos actuales de gestión en las organizaciones. *Gestión del talento, gestión del conocimiento y gestión por competencias. Psicología desde el Caribe*(12), 115-133.

### **CITAR ESTE ARTICULO:**

Pinargote Párraga, J. E., & Pico Macías, M. E. (2023). Modelo de Gestión de Talento Humano como factor del desarrollo en centros de educación superior: revisión bibliográfica. *RECIMUNDO*, 7(2), 117-131. [https://doi.org/10.26820/recimundo/7.\(2\).jun.2023.117-131](https://doi.org/10.26820/recimundo/7.(2).jun.2023.117-131)

