



Gestión del talento Humano y su influencia en el óptimo desempeño laboral en los trabajadores. Caso: CABE UNEFM

Human talent management and its influence on optimal job performance among workers. Case study: CABE UNEFM

Joseph Antonio Boada-Medina
josephboada@gmail.com

Universidad Nacional Experimental Francisco de Miranda, Santa Ana de Coro, Falcón,
Venezuela

<https://orcid.org/0009-0000-1537-1849>

Bárbara Elizabeth Pérez-Medina
barby241114@gmail.com

Universidad Nacional Experimental Francisco de Miranda, Santa Ana de Coro, Falcón,
Venezuela

<https://orcid.org/0009-0008-4027-108X>

RESUMEN

La investigación tiene como objetivo diseñar un modelo de gestión estratégica del talento humano desde un enfoque sustentable, que responda a las necesidades y particularidades del CABE-UNEFM. Orientado por la metodología de análisis hermenéutico-documental, se empleó como población de análisis 16 artículos científicos arbitrados. Los resultados del análisis hermenéutico-documental permitieron construir una visión integral sobre la gestión del talento humano en el contexto universitario público, evidenciando la necesidad de articular seis dimensiones para un modelo transformador y contextualizado, siendo estas: (1) fundamentos teóricos y conceptuales de la gestión del talento humano; (2) gestión estratégica y desempeño laboral; (3) innovación tecnológica y transformación digital; (4) modelos éticos y sostenibles; (5) gestión en el contexto universitario público; y (6) retos en escenarios de crisis. Por lo tanto, se destaca la importancia de reconocer al talento como sujeto estratégico del cambio institucional.

Descriptores: desarrollo de recursos humanos; gestión del personal; sociología laboral. (Fuente: Tesauro UNESCO).

ABSTRACT

The research aims to design a strategic human talent management model from a sustainable perspective that responds to the needs and particularities of CABE-UNEFM. Guided by the hermeneutic-documentary analysis methodology, 16 peer-reviewed scientific articles were used as the analysis population. The results of the hermeneutic-documentary analysis allowed us to construct a comprehensive vision of human talent management in the public university context, highlighting the need to articulate six dimensions for a transformative and contextualised model, namely: (1) theoretical and conceptual foundations of human talent management; (2) strategic management and job performance; (3) technological innovation and digital transformation; (4) ethical and sustainable models; (5) management in the public university context; and (6) challenges in crisis scenarios. Therefore, the importance of recognising talent as a strategic subject of institutional change is highlighted.

Descriptors: human resources development; personnel management; occupational sociology. (Source: UNESCO Thesaurus).

Recibido: 22/01/2025. Revisado: 21/02/2025. Aprobado: 01/03/2025. Publicado: 01/04/2025.

Sección artículos de investigación



INTRODUCCIÓN

En el contexto contemporáneo de las instituciones universitarias, la gestión del talento humano se ha convertido en una dimensión estratégica fundamental para el fortalecimiento del desempeño organizacional. La transformación de los entornos laborales, impulsada por dinámicas sociales, tecnológicas y económicas, exige modelos de administración más humanos, sostenibles y adaptados a las particularidades del sector público y educativo. En especial, las universidades enfrentan el reto de alinear su gestión interna con principios de eficiencia, ética y compromiso institucional, condiciones indispensables para garantizar un desempeño laboral óptimo por parte del personal administrativo y académico (Carvajal-Pérez, 2021; Boselie, Van Harten & Veld, 2019).

La Oficina del Centro de Atención Básica Estudiantil (CABA) de la Universidad Nacional Experimental Francisco de Miranda (UNEFM), ubicada en Santa Ana de Coro, Venezuela, representa un espacio para reflexionar sobre la necesidad de repensar las prácticas tradicionales de gestión del talento humano. Si bien la misión institucional promueve una cultura de servicio y formación integral, persisten debilidades en los sistemas de reconocimiento, planificación estratégica, y desarrollo del potencial del personal. Estas limitaciones impactan directamente en la calidad de los servicios ofrecidos, afectando tanto el bienestar de los trabajadores como la eficiencia de los procesos institucionales (Espinoza-Beltrán & Cachipiendo-Vásquez, 2024; Bacilio-Bejueguen et al., 2021).

Por lo tanto, hoy día una gestión del talento humano orientada estratégicamente permite elevar los niveles de desempeño, promover climas organizacionales saludables, e integrar la tecnología como catalizadora de procesos más eficaces y justos (Ramírez et al., 2019; Budhwar et al., 2023). No obstante, en instituciones públicas con restricciones presupuestarias y estructuras organizativas rígidas, el diseño de modelos de gestión eficientes requiere de una comprensión profunda de las prácticas, significados y experiencias compartidas en el entorno laboral.

Desde este horizonte, la investigación tiene como objetivo diseñar un modelo de gestión estratégica del talento humano desde un enfoque sustentable, que responda a las necesidades y particularidades del CABA-UNEFM.

Referencial teórico

La gestión del talento humano ha evolucionado desde una visión operativa hacia una concepción estratégica, centrada en el desarrollo integral del trabajador como sujeto activo del cambio organizacional. En este sentido, Armijos-Mayon, Bermúdez-Burgos & Mora-Sánchez (2019) establecen que el talento humano constituye un pilar en la eficacia institucional, en tanto su correcta administración garantiza eficiencia y sostenibilidad en los resultados. Esta visión se complementa con los aportes de Ramírez, Espindola, Ruíz & Hugueth (2019), quienes analizan la gestión desde una perspectiva estratégica, identificando el nexo entre la planificación del capital humano y el cumplimiento de objetivos organizacionales.

En la misma línea, Bacilio-Bejueguen, Cedeño-Pinoargote, Solórzano-Abad & Vaca-Vásquez (2021) sostienen que la gestión estratégica del talento humano no solo mejora el desempeño individual y colectivo, sino que también promueve prácticas éticas y socialmente responsables, aspecto esencial en entornos públicos y educativos. Mientras que Trullen, Bos-Nehles & Valverde (2020) profundizan en los desafíos que enfrenta la implementación efectiva de políticas de talento humano, indicando la importancia de coherencia entre las intenciones estratégicas y las prácticas ejecutadas. Por su parte, Cooke, Xiao & Chen (2021) alertan sobre la necesidad de adaptar estos modelos a las realidades



institucionales concretas, evitando la imposición de esquemas foráneos que desconocen la dinámica interna de cada organización.

La transformación digital ha impactado significativamente la gestión del talento humano, generando nuevas prácticas como el *Human Resource Management 4.0.*, ante lo cual, Da-Silva et al. (2022) argumentan que las tecnologías emergentes permiten procesos más ágiles y personalizados, mientras que García-Arroyo & Osca (2021) reconocen el valor del *big data* para una toma de decisiones predictiva y basada en evidencia. Asimismo, Budhwar et al. (2023) proponen que el uso de inteligencia artificial, como ChatGPT, debe ser acompañado de un marco ético que garantice transparencia y equidad en los procesos de selección y evaluación.

Desde una mirada sustentable y ética, Bahuguna, Srivastava & Tiwari (2023) destacan el crecimiento del enfoque *green HRM*, en el cual las decisiones de talento se alinean con los principios de sostenibilidad ambiental y social. Ante lo cual, Espinoza-Beltrán & Cachipiendo-Vásquez (2024), enfocados en el contexto público ecuatoriano, proponen un sistema de gestión integrado que priorice procesos claros y humanizados. Mientras que Hamouche (2023), en el marco de la crisis por la COVID-19, advierte que los modelos de gestión deben transformarse hacia esquemas resilientes, sensibles a las necesidades emocionales y de salud mental del personal.

En el ámbito universitario, Carvajal-Pérez (2021) indica la necesidad de articular la gestión de talento con procesos formativos, en un entorno donde las políticas de retención y desarrollo resultan escasas. En apoyo a esta idea, Kravariti & Johnston (2019) plantean una revisión crítica de los modelos tradicionales aplicados en el sector público, promoviendo una gestión adaptada a los valores del servicio y a las condiciones del entorno laboral. De ese modo, Boselie, Van Harten & Veld (2019), por su parte, destacan que en la administración pública es necesario superar la retórica de eficiencia e incorporar prácticas genuinas de bienestar y reconocimiento del personal.

De ese modo, es necesario tener en cuenta que los escenarios de crisis, como el contexto postpandémico, exigen que la gestión del talento humano actúe no solo como agente administrativo, sino como actor transformador del clima organizacional. En este sentido, Hamouche (2023) invita a repensar el rol del gestor humano desde una lógica de acompañamiento integral, mientras que Budhwar et al. (2023) reconocen que las tecnologías emergentes requieren un enfoque ético-humanista para no desvirtuar la esencia del trabajo colaborativo.

MÉTODO

El trabajo se desarrolló bajo un enfoque cualitativo, orientado por la metodología de análisis hermenéutico-documental, cuyo propósito es interpretar críticamente discursos académicos, normativos y contextuales vinculados a la gestión del talento humano en entornos universitarios públicos. Esta aproximación permitió comprender los significados, las tensiones estructurales y las posibilidades transformadoras presentes en las prácticas de administración del recurso humano en el Centro de Atención Básica Estudiantil (CABE) de la Universidad Nacional Experimental Francisco de Miranda (UNEFM), desde una relación ontológica entre los investigadores con el objeto de estudio desde la literatura científica.

Por lo tanto, se empleó como población de análisis 16 artículos científicos arbitrados, a partir de la consulta abarcando el periodo comprendido entre 2019 a 2024. Ver tabla 1.



Tabla 1. Descripción del corpus documental.

Autores	Título	Revista	Año	Base de Datos
Armijos-Mayon, F. B., Bermúdez-Burgos, A. I., & Mora-Sánchez, N. V.	Gestión de administración de los recursos humanos.	Revista Universidad y Sociedad	2019	Web of Science
Bacilio-Bejueguen, J., Cedeño-Pinoargote, J., Solórzano-Abad, S. P., & Vaca-Vásconez, S.	Gestión estratégica de talento humano y su vínculo con la responsabilidad social y ética de las empresas públicas de Ecuador.	Revista Ciencias Pedagógicas e Innovación	2021	Latindex, DOAJ
Bahuguna, P. C., Srivastava, R., & Tiwari, S.	Two-decade journey of green human resource management research: A bibliometric analysis.	Benchmarking: An International Journal	2023	Scopus, Web of Science
Boselie, P., Van Harten, J., & Veld, M.	A human resource management review on public management and public administration research.	Public Management Review	2019	Scopus, Web of Science
Budhwar, P., Chowdhury, S., Wood, G., Aguinis, H., Bamber, G. J., Beltran, J. R., & Varma, A.	Human resource management in the age of generative artificial intelligence: Perspectives and research directions on ChatGPT.	Human Resource Management Journal	2023	Scopus, Web of Science
Carvajal-Pérez, A. L.	Gestión actual del talento humano: Contexto universitario.	Revista Nacional de Administración	2021	Scielo
Cooke, F. L., Xiao, M., & Chen, Y.	Still in search of strategic human resource management? A review and suggestions for future research with China as an example.	Human Resource Management	2021	Scopus, Web of Science
da-Silva, L. B. P., Soltovski, R., Pontes, J., Treinta, F. T., Leitão, P., Mosconi, E., & Yoshino, R. T.	Human resources management 4.0: Literature review and trends.	Computers & Industrial Engineering	2022	Scopus, Web of Science
Espinoza-Beltrán, V. Y., & Cachipueno-Vasquez, M. V.	El sistema integrado de administración del talento humano, un enfoque en el sector público ecuatoriano.	Podium	2024	Scielo, DOAJ
Garcia-Arroyo, J., & Osca, A.	Big data contributions to human resource management: A systematic review.	The International Journal of Human Resource Management	2021	Scopus, Web of Science
Hamouche, S.	Human resource management and the COVID-19 crisis: Implications, challenges, opportunities, and future organizational directions.	Journal of Human Resource Management & Organization	2023	Scopus, Web of Science
Hernandez-de-Menendez, M., Escobar Díaz, C. A., & Morales-Menendez, R.	Engineering education for smart 4.0 technology: A review.	International Journal on Interactive Design and Manufacturing (IJIDeM)	2020	Scopus
Huaraca-Carhuaricra, C.	Modelos de gestión del talento humano en el contexto internacional.	Política, Globalidad y Ciudadanía	2023	Scielo



Kravariti, F., & Johnston, K.	Talent management: A critical literature review and research agenda for public sector human resource management.	Public Management Review	2019	Scopus, Web of Science
Ramírez, R. I., Espindola, C. A., Ruíz, G. I., & Hugueth, A. M.	Gestión del talento humano: Análisis desde el enfoque estratégico.	Información Tecnológica	2019	Scielo
Trullen, J., Bos-Nehles, A., & Valverde, M.	From intended to actual and beyond: A cross-disciplinary view of (human resource management) implementation.	International Journal of Management Reviews	2020	Scopus, Web of Science

Fuente: Elaboración propia.

Posteriormente, el corpus documental fue sometido a un proceso de codificación abierta, axial y selectiva, con el fin de identificar categorías emergentes y relaciones conceptuales relevantes. Este proceso se apoyó en una matriz de análisis que permitió organizar los resultados en torno a seis categorías: (1) fundamentos teóricos y conceptuales de la gestión del talento humano; (2) gestión estratégica y desempeño laboral; (3) innovación tecnológica y transformación digital; (4) modelos éticos y sostenibles; (5) gestión en el contexto universitario público; y (6) retos en escenarios de crisis.

La interpretación hermenéutica se desarrolló a partir de un proceso dialógico entre los textos, el contexto institucional del CABE-UNEFM y el horizonte reflexivo de los investigadores para poner en praxis la relación ontológica entre los actores involucrados. Esta estrategia permitió no solo sistematizar el conocimiento existente, sino también construir un modelo teórico-propositivo ajustado a las necesidades reales de la institución, con base en principios de sustentabilidad, eficiencia y bienestar organizacional.

RESULTADOS

En consideración al análisis hermenéutico documental, se articularon seis categorías de estudio, las cuales se describen:

1. Fundamentos teóricos y conceptuales de la gestión del talento humano

Esta categoría permite comprender las bases ontológicas y epistemológicas del concepto de talento humano, ante lo cual, Armijos-Mayon et al. (2019) y Ramírez et al. (2019) proponen un abordaje estructurado de los procesos de administración del recurso humano, donde la eficiencia organizacional se logra a través de la identificación, desarrollo y retención de personal capacitado. Carvajal-Pérez (2021), por su parte, contextualiza estas bases en el entorno universitario, destacando la necesidad de adaptar modelos clásicos a entornos académicos. Así mismo, Huaraca-Carhuarica (2023) aporta una visión internacional comparada, reconociendo que las prácticas globales deben ser contextualizadas cultural y estructuralmente. Desde esta visión, se evidencia que la gestión del talento humano no puede comprenderse desde una postura meramente técnica, sino como una construcción social que integra la dignidad del trabajador como sujeto estratégico del desarrollo institucional.

2. Gestión estratégica del talento humano y desempeño laboral

Esta categoría revela la relación directa entre la planificación estratégica del recurso humano y el mejoramiento del desempeño institucional, por lo tanto, Bacilio-Bejegen et al. (2021) enfatizan en el rol articulador de la gestión estratégica en las empresas públicas, vinculándola con la ética y la responsabilidad social. En complemento, Trullen et al. (2020) abordan la brecha entre las intenciones y las prácticas reales en los procesos de implementación de políticas de recursos humanos, identificando factores intermedios que afectan los resultados esperados. En esta misma línea, Cooke



et al. (2021) y Kravariti & Johnston (2019) destacan la importancia de la alineación entre objetivos institucionales y el desarrollo del personal, de ese modo, se aborda la visión del desempeño laboral, desde la óptica que no es un efecto aislado de las competencias individuales, sino la consecuencia de estructuras organizacionales coherentes, éticas y sostenidas por modelos estratégicos de gestión humana.

3. Innovaciones tecnológicas y transformación digital en la gestión humana

La irrupción de las tecnologías digitales ha generado un reordenamiento en la concepción y prácticas de la gestión del talento, ante lo cual, Da-Silva et al. (2022) presentan la noción de “Gestión 4.0”, en la que convergen inteligencia artificial, automatización y conectividad para optimizar procesos, mientras que García-Arroyo & Osca (2021) enfatizan el papel del *big data* como herramienta predictiva y analítica en la toma de decisiones estratégicas. De ese modo, Budhwar et al. (2023) alertan sobre los desafíos éticos y humanos que supone la integración de la inteligencia artificial, especialmente en contextos como el reclutamiento y evaluación. De ese modo, la mirada de Hernandez-de-Menendez et al. (2020) amplía el enfoque hacia la formación de competencias digitales en la educación superior, como sustento para la transformación organizacional, este cuerpo teórico reafirma que la tecnología no sustituye el talento, sino que amplifica su valor cuando se integra con criterio, ética y visión humanista.

4. Modelos sostenibles y éticos de gestión del talento

Desde esta categoría, se examina el compromiso de la gestión humana con la sostenibilidad organizacional y la ética profesional, en este sentido, Bahuguna et al. (2023) realizan un análisis bibliométrico sobre el crecimiento del enfoque “green HRM”, resaltando la tendencia hacia modelos de desarrollo sostenible. En contraste Espinoza-Beltrán & Cachipundo-Vásquez (2024) enfocan su análisis en el sector público, destacando la importancia de políticas de personal que equilibren eficiencia con bienestar. Mientras que Hamouche (2023), en el contexto post-COVID-19, propone una mirada resiliente que no descuide la salud mental y emocional del personal. En este eje, la gestión del talento humano se interpreta no solo como una herramienta de productividad, sino como una praxis orientada a la justicia organizacional y al respeto por la integralidad del trabajador.

5. Gestión del talento humano en el contexto universitario y sector público

Esta categoría examina las particularidades del manejo del talento en instituciones como la universidad o la administración pública, para lo cual, Carvajal-Pérez (2021) analiza las limitaciones estructurales en el contexto universitario venezolano, señalando la falta de incentivos y planes de carrera. En este sentido, Espinoza-Beltrán & Cachipundo-Vásquez (2024) profundizan en los desafíos administrativos del sistema ecuatoriano, proponiendo un sistema integrado con enfoque en procesos, de ese modo, Boselie et al. (2019) revisan la gestión pública en Europa, detectando brechas entre la retórica de eficiencia y las prácticas reales de contratación. Ante lo cual, Kravariti & Johnston (2019) aportan una crítica estructural a los modelos normativos impuestos al sector público sin adaptaciones contextuales. Por lo tanto, se puede mencionar que el contexto institucional condiciona la viabilidad de los modelos de gestión, y que la sostenibilidad de estos depende de su adaptación contextual, más allá de las recetas teóricas.

6. Retos y oportunidades ante escenarios de crisis y cambio

Esta categoría hermenéutica se centra en las respuestas de la gestión humana ante situaciones de disrupción como la pandemia, teniendo en cuenta la visión de Hamouche (2023) quien propone una reconstrucción del papel de los departamentos de talento humano, que ahora deben liderar procesos de salud organizacional y adaptación cultural. En situación similar, Budhwar et al. (2023) insisten en el rol de las tecnologías emergentes, como ChatGPT, no solo como herramientas, sino como agentes que transforman el ethos laboral. Mientras que Boselie et al. (2019) recuerdan que, en tiempos de



crisis, el papel público de las organizaciones se vuelve central y exige una gestión más humana. Esta dimensión destaca que los cambios estructurales exigen una comprensión holística, que incorpore tanto lo tecnológico como lo afectivo, lo normativo como lo contextual.

Propuesta de modelo de gestión estratégica del talento humano con enfoque sustentable para el CABE-UNEFM

El diseño de un modelo de gestión estratégica del talento humano en el contexto del Centro de Atención Básica Estudiantil (CABE) de la Universidad Nacional Experimental Francisco de Miranda (UNEFM) parte de la necesidad urgente de transformar la administración del personal en una herramienta activa de sostenibilidad, eficiencia y bienestar institucional. En esta propuesta, se integran seis dimensiones, construidas a partir de un análisis documental hermenéutico, que permiten comprender la gestión del talento humano como un proceso ético, flexible y adaptado al entorno universitario público venezolano.

En primer lugar, el modelo se fundamenta en una base conceptual de carácter humanista-transformacional. Por lo tanto, el talento humano se concibe como el motor del cambio institucional, no como un recurso mecánico, sino como un sujeto dotado de capacidades, emociones y saberes que inciden directamente en el logro de los fines universitarios. La gestión del personal, en este sentido, debe promover el reconocimiento del trabajador como protagonista del servicio público, capaz de aportar valor desde su experiencia y compromiso profesional (Armijos-Mayon et al., 2019; Huaraca-Carhuaricra, 2023).

Como segundo componente, el modelo propone una planificación estratégica del desempeño, articulada con los objetivos misionales del CABE-UNEFM. Se contempla la implementación de planes de carrera basados en competencias, junto con sistemas de evaluación participativa y retroalimentación constructiva. Esta dimensión busca alinear el desarrollo individual del personal con las metas colectivas de la institución, garantizando coherencia y sentido de pertenencia (Bacilio-Bejueguen et al., 2021; Trullen et al., 2020).

En tercer lugar, se incorpora un eje tecnológico sustentado en la digitalización ética de los procesos de gestión. La incorporación progresiva de herramientas digitales debe tener como finalidad optimizar procedimientos, mejorar la comunicación interna y facilitar la toma de decisiones informadas. Sin embargo, esta integración tecnológica no debe deshumanizar los vínculos laborales, sino potenciar la eficiencia sin perder de vista el respeto por la privacidad y el bienestar del personal (da-Silva et al., 2022; Budhwar et al., 2023).

El cuarto componente del modelo está constituido por el enfoque ético y sustentable, que coloca en el centro la inclusión, el bienestar psicosocial y la responsabilidad institucional. Se propone el desarrollo de políticas organizacionales que garanticen ambientes laborales seguros, equitativos y emocionalmente saludables. En el caso del CABE, cuyo quehacer está estrechamente vinculado al acompañamiento de estudiantes en situación de vulnerabilidad, resulta imperativo que los valores institucionales también se reflejen en el trato interno al personal (Espinoza-Beltrán & Cachipueno-Vásquez, 2024; Bahuguna et al., 2023).

Como quinta dimensión, se plantea la adaptación contextual del modelo a las condiciones estructurales del sistema universitario público venezolano. En lugar de replicar modelos empresariales rígidos, se sugiere un enfoque flexible y colaborativo que reconozca los saberes tácitos del personal, incentive el trabajo en equipo, y aproveche los recursos institucionales disponibles. Esta visión reconoce las limitaciones financieras, pero también las fortalezas humanas propias del entorno académico (Carvajal-Pérez, 2021; Kravariti & Johnston, 2019).

Por consiguiente, el modelo integra un eje resiliente, orientado a la gestión efectiva en escenarios de crisis o cambio organizacional. La experiencia derivada de la pandemia por COVID-19 ha



demostrado la necesidad de contar con protocolos internos de acompañamiento emocional, comunicación oportuna y adaptación organizativa. Por ello, se sugiere fortalecer la capacidad institucional de anticiparse, contener y reconstruirse frente a eventos disruptivos, protegiendo la salud integral del talento humano y asegurando la continuidad de los servicios universitarios (Hamouche, 2023; Boselie et al., 2019).

Tabla 2. Síntesis del modelo.

Dimensión	Enfoque	Aplicación en CABA-UNEFM
Conceptual	Humanismo-transformacional	Reconocimiento del trabajador como sujeto ético y transformador
Estratégica	Planificación por competencias	Desarrollo de metas y rutas profesionales en función de objetivos institucionales
Tecnológica	Digitalización ética	Herramientas digitales adaptadas al contexto sin sustituir la humanidad del vínculo laboral
Ética-sustentable	Bienestar e inclusión	Políticas activas de protección emocional y diversidad
Contextual	Adaptación al entorno universitario público	Gestión flexible con base en recursos propios y capital humano interno
Resiliente	Gestión en crisis	Protocolos de actuación y cultura de cuidado organizacional

Fuente: Elaboración propia.

A partir del análisis hermenéutico-documental que sustentó la construcción del modelo, en la tabla 2 se sintetiza de manera estructurada las seis dimensiones que conforman la propuesta de gestión estratégica del talento humano con enfoque sustentable para el CABA-UNEFM. Esta representación permite evidenciar cómo cada categoría analizada se traduce en un componente práctico del modelo, integrando fundamentos teóricos, éticos y contextuales. De este modo, se articula una visión holística que reconoce al talento humano como eje transversal del funcionamiento institucional, promoviendo un abordaje transformacional que trasciende la gestión administrativa tradicional para consolidarse como una herramienta de desarrollo humano, innovación organizacional y resiliencia institucional ante escenarios de cambio o crisis.

CONCLUSIÓN

Los resultados del análisis hermenéutico-documental permitieron construir una visión integral sobre la gestión del talento humano en el contexto universitario público, evidenciando la necesidad de articular seis dimensiones para un modelo transformador y contextualizado, siendo estas: (1) fundamentos teóricos y conceptuales de la gestión del talento humano; (2) gestión estratégica y desempeño laboral; (3) innovación tecnológica y transformación digital; (4) modelos éticos y sostenibles; (5) gestión en el contexto universitario público; y (6) retos en escenarios de crisis. En primer lugar, los fundamentos teóricos y conceptuales destacan la importancia de reconocer al talento como sujeto estratégico del cambio institucional. En segundo lugar, se comprobó que la gestión estratégica orientada por competencias incide positivamente en el desempeño laboral cuando existe coherencia entre objetivos organizativos y desarrollo individual. La tercera dimensión evidenció que la incorporación ética de tecnologías permite optimizar procesos sin deshumanizar los vínculos laborales. Asimismo, los modelos éticos y sostenibles deben priorizar el bienestar psicosocial, la inclusión y la justicia organizacional, especialmente en instituciones formadoras de ciudadanía. En quinto lugar, se constató que la gestión en el sector público universitario requiere enfoques flexibles y adaptativos frente a limitaciones estructurales. Por lo tanto, se identificó que los retos derivados de escenarios de crisis exigen estructuras resilientes, capaces de contener emocionalmente al personal y garantizar la continuidad institucional.



FINANCIAMIENTO

No monetario

CONFLICTO DE INTERESES

No existe conflicto con terceras personas o instituciones

AGRADECIMIENTOS

A los encargados de aplicar cambios en la gestión organizacional de la UNEFM.

Contribución de los autores

Joseph Antonio Boada-Medina: Responsable de la concepción del estudio y del diseño metodológico. Elaboró lo referencial teórico, trabajó en la interpretación de las categorías y diseñó el modelo propositivo, coordinó el proceso de redacción, revisión y validación del manuscrito.

Bárbara Elizabeth Pérez-Medina: Encargada de la revisión y organización del corpus documental. Participó en el análisis hermenéutico y en la estructuración de las categorías emergentes. Contribuyó en la redacción de resultados y del modelo, aportando una visión crítica y contextual del entorno universitario público.

REFERENCIAS

- Armijos-Mayon, F B, Bermúdez-Burgos, A I, & Mora-Sánchez, N V (2019). Gestión de administración de los recursos humanos [Management of human resources]. *Revista Universidad y Sociedad*, 11(4), 163–170.
- Bacilio-Bejueguen, J, Cedeño-Pinoargote, J, Solórzano-Abad, S P, & Vaca-Vásconez, S (2021). Gestión estratégica de talento humano y su vínculo con la responsabilidad social y ética de las empresas públicas de Ecuador [Strategic human talent management and its link to social responsibility and ethics in Ecuadorian public companies]. *Revista Ciencias Pedagógicas e Innovación*, 9(2), 91–98. <https://doi.org/10.26423/rcpi.v9i2.447>
- Bahuguna, P C, Srivastava, R, & Tiwari, S (2023). Two-decade journey of green human resource management research: A bibliometric analysis. *Benchmarking: An International Journal*, 30(2), 585–602. <https://doi.org/10.1108/BIJ-10-2021-0619>
- Boselie, P, Van Harten, J, & Veld, M (2019). A human resource management review on public management and public administration research: Stop right there before we go any further. *Public Management Review*, 23(4), 483–500. <https://doi.org/10.1080/14719037.2019.1695880>
- Budhwar, P, Chowdhury, S, Wood, G, Aguinis, H, Bamber, G J, Beltran, J R, & Varma, A (2023). Human resource management in the age of generative artificial intelligence: Perspectives and research directions on ChatGPT. *Human Resource Management Journal*, 33(3), 606–659. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12524>
- Carvajal-Pérez, A L (2021). Gestión actual del talento humano: Contexto universitario [Current management of human talent: University context]. *Revista Nacional de Administración*, 12(2), e3914. <https://doi.org/10.22458/rna.v12i2.3914>
- Cooke, F L, Xiao, M, & Chen, Y (2021). Still in search of strategic human resource management? A review and suggestions for future research with China as an example. *Human Resource Management*, 60(1), 89–118. <https://doi.org/10.1002/hrm.22029>



da-Silva, L B P, Soltovski, R, Pontes, J, Treinta, F T, Leitão, P, Mosconi, E, & Yoshino, R T (2022). Human resources management 4.0: Literature review and trends. *Computers & Industrial Engineering*, 168, 108111. <https://doi.org/10.1016/j.cie.2022.108111>

Espinoza-Beltrán, V Y, & Cachipiendo-Vasquez, M V (2024). El sistema integrado de administración del talento humano, un enfoque en el sector público ecuatoriano [The integrated human talent management system, a focus in the Ecuadorian public sector]. *Podium*, (45), 33–52. <https://doi.org/10.31095/podium.2024.45.3>

Garcia-Arroyo, J, & Osca, A (2021). Big data contributions to human resource management: A systematic review. *The International Journal of Human Resource Management*, 32(20), 4337–4362. <https://doi.org/10.1080/09585192.2019.1674357>

Hamouche, S (2023). Human resource management and the COVID-19 crisis: Implications, challenges, opportunities, and future organizational directions. *Journal of Management & Organization*, 29(5), 799–814. <https://doi.org/10.1017/jmo.2021.15>

Hernandez-de-Menendez, M, Escobar Díaz, C A, & Morales-Menendez, R (2020). Engineering education for smart 4.0 technology: A review. *International Journal on Interactive Design and Manufacturing (IJIDeM)*, 14, 789–803. <https://doi.org/10.1007/s12008-020-00672-x>

Huaraca-Carhuaricra, C (2023). Modelos de gestión del talento humano en el contexto internacional [Human talent management models in the international context]. *Política, Globalidad y Ciudadanía*, 9(18), 175–198. <https://doi.org/10.29105/pgc9.18-10>

Kravariti, F, & Johnston, K (2019). Talent management: A critical literature review and research agenda for public sector human resource management. *Public Management Review*, 22(1), 75–95. <https://doi.org/10.1080/14719037.2019.1638439>

Ramírez, R I, Espindola, C A, Ruíz, G I, & Hugueth, A M (2019). Gestión del talento humano: Análisis desde el enfoque estratégico [Human talent management: Analysis from a strategic perspective]. *Información Tecnológica*, 30(6), 167–176. <https://doi.org/10.4067/S0718-07642019000600167>

Trullen, J, Bos-Nehles, A, & Valverde, M (2020). From intended to actual and beyond: A cross-disciplinary view of (human resource management) implementation. *International Journal of Management Reviews*, 22(2), 150–176. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12220>

Derechos de autor: 2025 Por los autores. Este artículo es de acceso abierto y distribuido según los términos y condiciones de la licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional (CC BY-NC-SA 4.0) <https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>