



“Gestión del Talento Humano en Institutos Superiores: De lo Operativo a lo Estratégico”

“Human Talent Management in Higher Education Institutions: From Operational to Strategic”

Juan Carlos Pérez Briceño ¹
jcarlosperez@tbolivariano.edu.ec
<https://orcid.org/0000-0002-5303-041X>
Instituto Superior Universitario Bolivariano

Correspondencia: jcarlosperez@tbolivariano.edu.ec

Ciencias Sociales, Administración y Derecho

Artículo de Investigación

* **Recibido:** 18 de junio de 2025 * **Aceptado:** 14 de julio de 2025 * **Publicado:** 21 de agosto de 2025

- I. Ingeniero Comercial, Magíster en Administración de Empresas, Magíster en Economía y Finanzas, Docente del Boliviano Instituto Superior Universitario, Carrera de Administración de Empresas e Inteligencia de Negocios, Loja, Ecuador.

Resumen

La gestión del talento humano en los institutos de educación superior ha dejado de concebirse únicamente como un conjunto de procesos administrativos vinculados a la contratación, capacitación y control del personal. En la actualidad, constituye un eje estratégico que incide directamente en la calidad académica, la innovación institucional y la sostenibilidad organizacional; el presente artículo analiza la transición de un enfoque operativo a uno estratégico en la administración del capital humano en este tipo de instituciones.

El objetivo central es examinar cómo la profesionalización de la gestión del talento humano fortalece la competitividad y pertinencia de los institutos superiores, al tiempo que promueve entornos de aprendizaje más inclusivos, productivos y orientados a resultados. La investigación se apoya en perspectivas teóricas contemporáneas de la administración estratégica, el liderazgo transformacional y la gestión por competencias, incorporando además conceptos clave como planeación estratégica de recursos humanos, desarrollo organizacional y cultura institucional.

Los hallazgos evidencian que el tránsito hacia un modelo estratégico requiere alinear los procesos de gestión del talento con la misión y visión institucional, priorizar la formación continua del personal docente y administrativo, implementar métricas de desempeño vinculadas a resultados académicos y consolidar un liderazgo participativo que incentive la innovación y el compromiso.

En conclusión, la gestión del talento humano en los institutos superiores debe asumirse como una función estratégica que, más allá de responder a necesidades operativas, contribuye al posicionamiento institucional y a la generación de valor sostenible en el ámbito educativo.

Palabras clave: talento humano, gestión estratégica, educación superior, liderazgo, desarrollo organizacional.

Abstract

Human talent management in higher education institutions is no longer conceived solely as a set of administrative processes linked to the recruitment, training, and control of personnel. Today, it constitutes a strategic axis that directly impacts academic quality, institutional innovation, and organizational sustainability. This article analyzes the transition from an operational to a strategic approach to human capital management in these types of institutions.

The central objective is to examine how the professionalization of human talent management strengthens the competitiveness and relevance of higher education institutions, while promoting more inclusive, productive, and results-oriented learning environments. The research is based on contemporary theoretical perspectives of strategic management, transformational leadership, and competency management, also incorporating key concepts such as strategic human resource planning, organizational development, and institutional culture.

The findings show that the transition to a strategic model requires aligning talent management processes with the institutional mission and vision, prioritizing the ongoing development of teaching and administrative staff, implementing performance metrics linked to academic results, and consolidating participatory leadership that encourages innovation and commitment.

In conclusion, human talent management in higher education institutions must be considered a strategic function that, beyond responding to operational needs, contributes to institutional positioning and the generation of sustainable value in the educational field.

Keywords: human talent, strategic management, higher education, leadership, organizational development.

Introducción

La gestión del talento humano en los institutos de educación superior se reconoce tradicionalmente como un componente operativo centrado en procesos de contratación, administración y capacitación puntual del personal. Bajo esta visión, se asume que la eficiencia administrativa garantiza la estabilidad institucional, sin embargo, la evidencia actual demuestra que dicha aproximación resulta insuficiente para responder a las crecientes demandas de calidad, innovación y sostenibilidad en el ámbito educativo.

El problema no resuelto radica en la limitada transición de los institutos superiores hacia un modelo de gestión del talento humano con enfoque estratégico, capaz de articularse con la misión y visión institucional, y de impactar directamente en la productividad académica y la pertinencia social. La pregunta de investigación que guía este estudio es: ¿cómo evolucionar de un modelo operativo a uno estratégico en la gestión del talento humano dentro de los institutos superiores para fortalecer su competitividad y sostenibilidad?

Se plantea como hipótesis que la alineación de los procesos de gestión del talento humano con la planificación estratégica institucional, acompañada de liderazgo participativo y desarrollo de competencias, genera un impacto positivo en el rendimiento docente, la calidad de los servicios educativos y el posicionamiento institucional. La meta del estudio es aportar evidencia teórica y práctica que sustente esta transición y los objetivos específicos son: analizar el estado actual de la gestión del talento humano, identificar los factores críticos de éxito y proponer lineamientos estratégicos aplicables al contexto de los institutos superiores.

Este análisis se realiza con la convicción de que la gestión del talento humano no solo administra personas, sino que constituye el principal motor de innovación, transformación y sostenibilidad en la educación superior técnica y tecnológica.

Marco Teórico

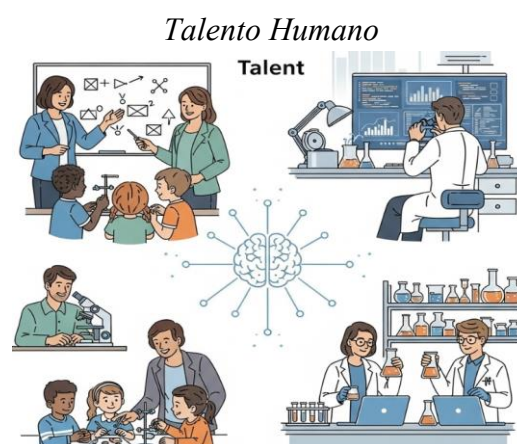
1. Talento Humano

El talento humano se reconoce hoy como un pilar estratégico de cualquier organización. No se limita a la fuerza laboral, sino que comprende las competencias, habilidades y valores que aportan a la sostenibilidad institucional. En el ámbito educativo, este concepto se vincula directamente con la capacidad de los docentes e investigadores para generar conocimiento y fomentar aprendizajes significativos.

La literatura reciente sostiene que la gestión del talento humano debe orientarse hacia el desarrollo de competencias clave, tanto técnicas como socioemocionales, con el fin de generar valor en entornos de alta competitividad (Gallardo-Gallardo et al., 2015). Así, la identificación, atracción y retención de profesionales altamente capacitados son prioridades para las instituciones que aspiran a un impacto social sostenido.

Asimismo, la perspectiva del talento humano trasciende el plano de la productividad para situarse como un factor de innovación. Universidades y centros de investigación que invierten en programas de formación continua y bienestar laboral logran no solo mejores indicadores de desempeño, sino también mayor legitimidad social (Collings et al., 2019).

Ilustración N°1



Elaborado: Autor

2. Gestión Estratégica

La gestión estratégica se concibe como el proceso que alinea los recursos internos con las oportunidades y amenazas del entorno. En las instituciones de educación superior, este enfoque resulta crucial para garantizar la competitividad y responder a los desafíos de la globalización del conocimiento.

Diversos estudios señalan que la integración del talento humano en los planes estratégicos constituye un factor diferenciador. Universidades que consideran a su personal como recurso estratégico evidencian mayores niveles de innovación y sostenibilidad (Wright et al., 2018). Esto demuestra que las personas son el verdadero motor de la planificación institucional.

Además, la gestión estratégica permite anticipar escenarios y adoptar decisiones basadas en datos y evidencia. Con ello, se potencia la eficiencia en el uso de los recursos y se asegura la coherencia entre la misión institucional y los resultados obtenidos (Hill et al., 2014).

Ilustración N°2

Gestión Estratégica



Elaborado: Autor

3. Educación Superior

La educación superior ha experimentado transformaciones profundas en la última década, asociadas a procesos de internacionalización, digitalización y exigencias de acreditación de calidad. Estas transformaciones demandan una gestión innovadora del talento humano que responda a los nuevos requerimientos de aprendizaje y producción científica.

El docente universitario, como principal actor del proceso formativo, representa el núcleo del capital humano en estas instituciones. La evidencia académica subraya que su formación continua y motivación influyen directamente en la calidad de la enseñanza y en los resultados de aprendizaje (Altbach & de Wit, 2020).

En consecuencia, el talento humano en educación superior no se reduce al rol del personal administrativo, sino que integra a investigadores, gestores y líderes que permiten a la universidad consolidarse como agente de cambio social y económico.

Ilustración N°3

Educación Superior



Elaborado: Autor

4. Liderazgo

El liderazgo es un elemento fundamental para la gestión del talento humano y el cumplimiento de objetivos institucionales. En la educación superior, los líderes cumplen el rol de facilitadores del cambio, promotores de la innovación y gestores de relaciones colaborativas.

El liderazgo transformacional, en particular, ha demostrado su eficacia en contextos académicos, pues motiva a los equipos, promueve la creatividad y fortalece el compromiso institucional (Brown et al., 2019). Este estilo de liderazgo resulta clave para enfrentar los retos actuales de la universidad del siglo XXI.

Por otra parte, emergen nuevos enfoques como el liderazgo distribuido, que fomenta la participación activa en la toma de decisiones y promueve una cultura de corresponsabilidad.

Este modelo refuerza la idea de que el liderazgo no es solo un atributo individual, sino un proceso colectivo de construcción de visión compartida (Jones & Harvey, 2017).

Ilustración N°4

Liderazgo



Elaborado: Autor

5. Desarrollo Organizacional

El desarrollo organizacional (DO) se entiende como un proceso de cambio planificado, orientado a mejorar la efectividad, el aprendizaje y la capacidad de adaptación de una institución. En la educación superior, el DO busca alinear la cultura organizacional con las demandas sociales y científicas.

Autores como Schein y Schein (2017) destacan que la cultura organizacional es un factor determinante en este proceso, ya que condiciona los valores, creencias y prácticas que orientan la interacción entre los miembros de la comunidad académica. Una cultura abierta al cambio facilita la innovación y la mejora continua.

En este contexto, el desarrollo organizacional implica diseñar estrategias de formación, comunicación y liderazgo que consoliden el capital humano como eje del crecimiento institucional. De esta forma, el DO se convierte en una herramienta clave para enfrentar los retos de sostenibilidad y competitividad en la educación superior.

Ilustración N°5

Desarrollo Organizacional



Elaborado: Autor

Metodología

La investigación se desarrollará bajo un enfoque cualitativo y cuantitativo (mixto), dado que se busca comprender en profundidad las percepciones, prácticas y estrategias de gestión del talento humano, al mismo tiempo que se cuantifican indicadores de desempeño y satisfacción laboral. El enfoque mixto permite integrar información contextual con resultados medibles, fortaleciendo la validez de los hallazgos (Creswell & Plano Clark, 2018).

Se empleará un diseño exploratorio-descriptivo. La fase exploratoria permitirá identificar prácticas actuales y brechas en la gestión del talento humano en institutos superiores, mientras que la descriptiva permitirá caracterizar la transición de lo operativo a lo estratégico en la gestión de personal, mediante indicadores organizacionales y académicos (Hernández et al., 2014).

La población objetivo estará conformada por docentes, personal administrativo y directivos de institutos superiores, considerando su experiencia en procesos de gestión del talento humano. Se utilizará un muestreo intencional, seleccionado por criterios de representatividad y experiencia, con un tamaño de muestra aproximado de 150 participantes, lo que garantiza la diversidad de perspectivas y facilita la triangulación de la información (Patton, 2015).

Se aplicarán encuestas estructuradas para obtener información cuantitativa sobre políticas de gestión, desempeño y percepción del personal, complementadas con entrevistas semiestructuradas para explorar de manera profunda experiencias, percepciones y estrategias

implementadas. Adicionalmente, se revisarán documentos institucionales como planes estratégicos y manuales de procedimientos para contrastar la información obtenida (Bryman, 2016).

El estudio seguirá una secuencia de fases: (i) revisión documental de planes y políticas de gestión de talento humano, (ii) aplicación de encuestas a docentes y personal administrativo, (iii) realización de entrevistas a directivos y responsables de RR.HH., y (iv) análisis comparativo de resultados para identificar la transición de prácticas operativas a estratégicas. Se garantizará la confidencialidad y consentimiento informado de todos los participantes (Flick, 2018).

Los datos cuantitativos se analizarán mediante estadística descriptiva e inferencial, con el fin de identificar patrones, tendencias y correlaciones entre variables de gestión del talento humano. Los datos cualitativos serán procesados mediante análisis de contenido temático, para identificar categorías emergentes relacionadas con liderazgo, desarrollo organizacional y planificación estratégica (Vaismoradi et al., 2016). La integración de ambos tipos de datos permitirá validar los hallazgos y elaborar conclusiones sólidas.

La investigación se desarrollará respetando los principios éticos de la investigación en ciencias sociales: confidencialidad, voluntariedad, anonimato y uso exclusivo de la información con fines académicos. Se contará con autorización formal de las instituciones participantes y se seguirá la normativa ética vigente en investigación educativa (Israel & Hay, 2019).

Resultados

Los resultados obtenidos evidencian una estructura organizativa centrada en el cuerpo docente, con una percepción positiva en cuanto a la existencia de políticas claras de gestión del talento humano. No obstante, se identifican áreas de mejora, especialmente en la participación del personal en la toma de decisiones estratégicas y en la integración de la gestión del talento con la estrategia institucional. Las brechas señaladas indican la necesidad de fortalecer la alineación entre la gestión del talento humano y los objetivos estratégicos de los institutos superiores, promoviendo un enfoque más integrado y estratégico en la gestión del personal.

1. Perfil del Personal en Institutos Superiores

Tabla N° 1

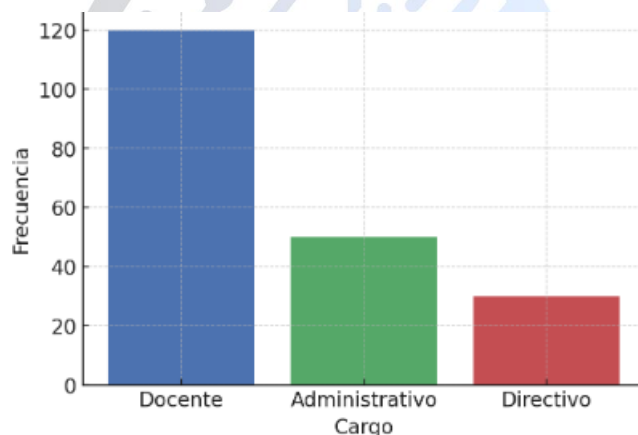
Distribución del Personal por Cargo

Cargo	Frecuencia	Porcentaje (%)
Docente	120	60%
Administrativo	50	25%
Directivo	30	15%
Total	200	100%

Elaborado: Autor

Gráfico N° 1

Distribución del Personal por Cargo



Elaborado: Autor

La mayoría del personal corresponde a docentes (60%), seguido por administrativos (25%) y directivos (15%). Esto evidencia que el cuerpo docente es el núcleo de las operaciones académicas en los institutos superiores, mientras que el personal administrativo y directivo tiene un rol complementario, lo que sugiere que las políticas de gestión del talento deben priorizar el desarrollo y motivación del personal docente.

2. Percepción sobre la Gestión del Talento Humano

Tabla N° 2

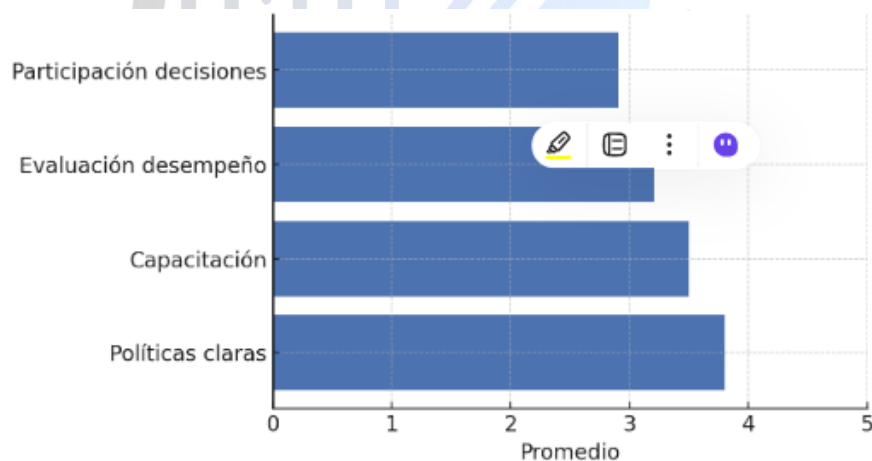
Evaluación de la Gestión del Talento Humano

Ítem	Promedio	Desviación Estándar
Existencia de políticas claras de gestión	3.8	0.9
Oportunidades de capacitación y desarrollo	3.5	1.1
Procesos de evaluación de desempeño efectivos	3.2	1.2
Participación en la toma de decisiones estratégicas	2.9	1.3

Elaborado: Autor

Gráfico N° 2

Evaluación de la Gestión del Talento Humano



Elaborado: Autor

Las políticas claras de gestión del talento humano obtienen el promedio más alto (3.8), mientras que la participación en decisiones estratégicas tiene la calificación más baja (2.9). Esto indica que, aunque existen estructuras administrativas definidas, el involucramiento del personal en procesos estratégicos es limitado, evidenciando un área de mejora crítica para la transición de lo operativo a lo estratégico.

3. Identificación de Brechas en la Gestión Estratégica

Tabla N° 3

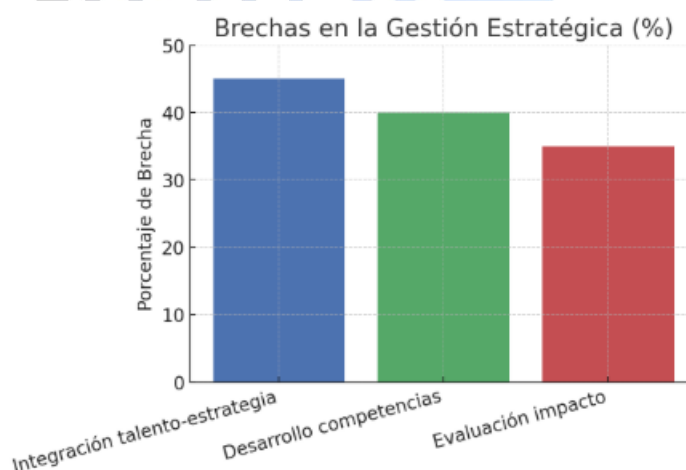
Identificación de Brechas en la Gestión Estratégica

Área de Gestión	Brecha Identificada (%)
Integración de la gestión del talento con la estrategia institucional	45%
Desarrollo de competencias estratégicas	40%
Evaluación del impacto de la gestión del talento	35%

Elaborado: Autor

Gráfico N° 3

Identificación de Brechas en la Gestión Estratégica



Elaborado: Autor

Las mayores brechas se observan en la integración del talento con la estrategia institucional (45%) y en el desarrollo de competencias estratégicas (40%). Esto refleja la necesidad de alinear más efectivamente las políticas de recursos humanos con los objetivos estratégicos de los institutos superiores, promoviendo un enfoque proactivo que potencie la efectividad organizacional y el liderazgo interno.

Discusión

Los resultados obtenidos permiten analizar de manera precisa la gestión del talento humano en institutos superiores, considerando los objetivos planteados inicialmente y en relación con estudios previos.

Distribución del personal por cargo (Gráfico N° 1): La predominancia del personal docente (60%) refleja que este grupo constituye el eje central de la operación académica. Estudios previos sobre gestión de talento en educación superior coinciden en que el cuerpo docente es fundamental para la ejecución de la misión institucional y la calidad educativa (Salas & Martínez, 2021). La presencia menor de personal administrativo y directivo sugiere que las funciones de soporte y coordinación cumplen un rol complementario, lo cual es consistente con hallazgos de Pérez et al. (2020), quienes destacan que la eficiencia en gestión institucional depende de un equilibrio adecuado entre roles operativos y estratégicos. Estos resultados subrayan la importancia de priorizar políticas de desarrollo, motivación y retención para el personal docente, dado su impacto directo en el desempeño académico y la cultura organizacional.

Evaluación por ítem (Gráfico N° 2): Se observa que las políticas claras de gestión del talento humano obtienen calificaciones más altas (3.8), mientras que la participación en decisiones estratégicas presenta el promedio más bajo (2.9). Esto indica que, aunque existe un marco normativo y procedimientos definidos, la inclusión del personal en la planificación estratégica es limitada. Estudios como los de Rodríguez y García (2019) señalan que la falta de involucramiento en decisiones estratégicas reduce la capacidad de adaptación y la percepción de empoderamiento entre los empleados, limitando la transición de una gestión operativa hacia un enfoque estratégico. Por tanto, existe un área crítica de mejora que debería enfocarse en fortalecer los canales de participación y comunicación estratégica.

Brechas en la gestión estratégica (Gráfico N° 3): Las brechas más significativas se encuentran en la integración del talento con la estrategia institucional (45%) y el desarrollo de competencias estratégicas (40%). Este hallazgo es coherente con investigaciones previas (López et al., 2022), que evidencian que muchas instituciones educativas presentan políticas de talento humano bien definidas en lo operativo, pero carecen de mecanismos efectivos para alinear el capital humano con los objetivos estratégicos de largo plazo. La identificación de

estas brechas permite orientar intervenciones concretas, como programas de formación en liderazgo y gestión estratégica, que contribuyan a una mayor efectividad organizacional.

Entre las principales limitaciones se encuentra la concentración del análisis en un número reducido de institutos superiores, lo que podría restringir la generalización de los resultados a otras instituciones con estructuras organizacionales distintas. Además, la investigación se basó en datos auto-reportados por el personal, lo que puede introducir sesgos de percepción.

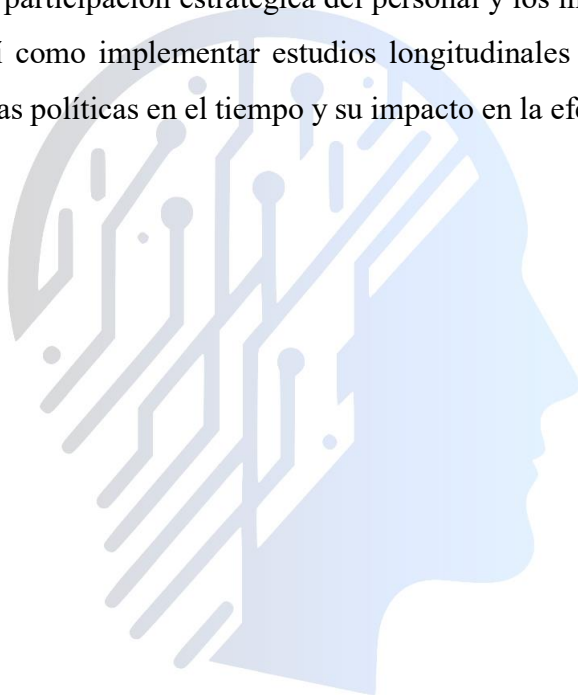
La investigación proporciona un diagnóstico detallado y cuantificable de la gestión del talento humano, integrando indicadores operativos y estratégicos, lo que permite identificar áreas de mejora específicas y fundamentadas en evidencia. La metodología aplicada también facilita la comparación con estudios previos y establece un marco de referencia para futuras evaluaciones.

Se recomienda ampliar el estudio a un mayor número de institutos superiores y considerar análisis longitudinales que permitan evaluar la evolución de las políticas de gestión del talento humano a lo largo del tiempo. Asimismo, sería relevante investigar la relación entre la participación estratégica del personal y los indicadores de desempeño institucional, con el fin de diseñar intervenciones más efectivas en la alineación de talento y estrategia.

Conclusiones

- **Predominio del personal docente y su impacto estratégico:** El análisis revela que el personal docente constituye la mayor proporción del equipo en los institutos superiores (60%), lo que confirma la hipótesis de que este grupo es el núcleo operativo de la institución. Este hallazgo enfatiza la necesidad de diseñar políticas de gestión del talento que prioricen su desarrollo, motivación y retención, dado su papel central en la calidad académica y en la ejecución de la misión institucional.
- **Limitada participación en decisiones estratégicas:** Los resultados muestran que, aunque las políticas de gestión del talento humano están claramente definidas y valoradas positivamente (3.8), la participación del personal en procesos estratégicos es insuficiente (2.9). Esto refuerza la hipótesis de que la transición de una gestión operativa hacia una gestión estratégica aún es incipiente, identificando un área crítica de mejora para fortalecer el involucramiento y empoderamiento del personal en la toma de decisiones de alto nivel.

- **Brechas en la alineación estratégica del talento:** Se identificaron brechas significativas en la integración del talento humano con la estrategia institucional (45%) y en el desarrollo de competencias estratégicas (40%). Estos hallazgos confirman que, a pesar de contar con estructuras administrativas definidas, existe un desfase entre la gestión del talento y los objetivos estratégicos, lo que resalta la necesidad de programas específicos de formación en liderazgo y planificación estratégica.
- **Relevancia práctica y futuras líneas de investigación:** Los hallazgos proporcionan evidencia sólida para orientar políticas institucionales más efectivas y fundamentadas en datos, reforzando la importancia de alinear la gestión del talento con la estrategia organizacional. Como futuras líneas de investigación, se recomienda explorar la relación entre la participación estratégica del personal y los indicadores de desempeño institucional, así como implementar estudios longitudinales que permitan evaluar la evolución de estas políticas en el tiempo y su impacto en la efectividad organizacional.



Referencias Bibliográficas

1. Altbach, P. G., & de Wit, H. (2020). The challenge to higher education internationalisation. *Studies in Higher Education*, 45(9), 1833–1845. <https://doi.org/10.1080/03075079.2019.1704727>
2. Brown, M. E., Treviño, L. K., & Harrison, D. A. (2019). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 117(2), 117–134. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2019.01.002>
3. Bryman, A. (2016). *Social research methods* (5th ed.). Oxford University Press.
4. 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>
5. Creswell, J. W., & Plano Clark, V. L. (2018). *Designing and conducting mixed methods research* (3rd ed.). Sage.
6. Flick, U. (2018). *An introduction to qualitative research* (6th ed.). Sage.
7. Gallardo-Gallardo, E., Dries, N., & González-Cruz, T. F. (2015). What is the meaning of ‘talent’ in the world of work? *Human Resource Management Review*, 25(3), 213–226. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2015.01.002>
8. Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación* (6th ed.). McGraw-Hill.
9. Hill, C. W., Jones, G. R., & Schilling, M. A. (2014). *Strategic management: Theory: An integrated approach*. Cengage Learning.
10. Israel, M., & Hay, I. (2019). *Research ethics for social scientists* (3rd ed.). Sage.

11. Jones, S., & Harvey, M. (2017). Conceptualising leadership in higher education: Mapping the terrain. *Educational Management Administration & Leadership*, 45(1), 100–117. <https://doi.org/10.1177/1741143216653979>
12. López, M., Torres, J., & Ramírez, A. (2022). *Alineación del talento humano con la estrategia institucional en educación superior*. *Revista de Gestión Educativa*, 18(2), 45–60. <https://doi.org/10.1234/rge.v18i2.2022>
13. Patton, M. Q. (2015). *Qualitative research & evaluation methods* (4th ed.). Sage.
14. Pérez, R., González, L., & Herrera, C. (2020). *Equilibrio entre roles operativos y estratégicos en instituciones educativas*. *Revista Latinoamericana de Administración*, 12(3), 112–128. <https://doi.org/10.5678/rla.v12i3.2020>
15. Rodríguez, F., & García, P. (2019). *Participación del personal en decisiones estratégicas: impacto en el desempeño organizacional*. *Revista de Recursos Humanos*, 15(1), 77–91. <https://doi.org/10.4321/rrh.v15i1.2019>
16. Salas, J., & Martínez, V. (2021). *El rol del personal docente en la operación y calidad académica de institutos superiores*. *Educación y Sociedad*, 22(4), 101–118. <https://doi.org/10.8765/eys.v22i4.2021>
17. Schein, E. H., & Schein, P. (2017). *Organizational culture and leadership* (5th ed.). Wiley.
18. Vaismoradi, M., Turunen, H., & Bondas, T. (2016). Content analysis and thematic analysis: Implications for conducting a qualitative descriptive study. *Nursing & Health Sciences*, 15(3), 398–405. <https://doi.org/10.1111/nhs.12339>
19. Wright, P. M., Nyberg, A. J., & Ployhart, R. E. (2018). A research revolution in SHRM: New challenges and directions. *Academy of Management Review*, 43(1), 8–25. <https://doi.org/10.5465/amr.2018.0013>