



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

Human Talent Management Model as a development factor in higher education centers: bibliographic review

Modelo de Gestão do Talento Humano como fator de desenvolvimento em centros de ensino superior: revisão bibliográfica

Jasmin Eliizabeth Pinargote Párraga ^I

jpinargote7597@utm.edu.ec

<https://orcid.org/0000-0002-1876-5672>

Malena Elizabeth Pico Macías ^{II}

malena.pico@utm.edu.ec

<https://orcid.org/0000-0003-2893-326X>

Correspondencia: jpinargote7597@utm.edu.ec

Ciencias de la Educación

Artículo de Investigación

* **Recibido:** 23 de marzo de 2023 * **Aceptado:** 12 de abril de 2023 * **Publicado:** 22 de mayo de 2023

- I. Estudiante de la Maestría Académica con trayectoria de investigación en Gestión del Talento Humano, Instituto de Posgrado de la Universidad Técnica de Manabí, Ecuador.
- II. Universidad Técnica de Manabí, Ecuador.

Resumen

La gestión del talento humano en las instituciones de educación superior 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, así como para mantener 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. Este artículo hace una revisión de la literatura con el fin de identificar las mejores prácticas y las tendencias actuales en este campo. Se han identificado muchos 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 podrían aplicarse 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 in higher education institutions is a critical challenge facing universities and higher education centers around the world. Effective management of human talent is essential to guarantee academic and administrative quality, as well as to maintain competitiveness in an increasingly competitive labor market. In this review article, the human talent management models most used in higher education institutions are analyzed, as well as their advantages and disadvantages in the university environment. This article makes a review of the literature in order to identify the best practices and current trends in this field. Many human talent management

models have been identified, including the competency model, the professional development model, the capacity 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 they could be applied in higher education centers. In addition, the critical success factors in the implementation of a human talent management model are identified, and the barriers and challenges in the implementation of these models in higher education centers are analyzed. Higher education institutions face unique challenges in human resource management, such as the need to attract and retain highly-qualified staff, keep up with technological and educational advances, and react to changes in the global and local environment. In this scenario, the management of human talent 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 em instituições de ensino superior é um desafio crítico enfrentado por universidades e centros de ensino superior em todo o mundo. A gestão eficaz do talento humano é fundamental para garantir a qualidade acadêmica e administrativa, bem como para manter a competitividade em um mercado de trabalho cada vez mais competitivo. Neste artigo de revisão são analisados os modelos de gestão do talento humano mais utilizados nas instituições de ensino superior, bem como suas vantagens e desvantagens no ambiente universitário. Este artigo faz uma revisão da literatura com o objetivo de identificar as melhores práticas e as tendências atuais neste campo. Muitos modelos de gestão de talentos humanos foram identificados, incluindo o modelo de competência, o modelo de desenvolvimento profissional, o modelo de capacidade e desenvolvimento e o modelo de gestão de desempenho. São discutidos os principais componentes de cada modelo, suas vantagens e desvantagens, e como podem ser aplicados em centros de educação superior. Além disso, identificam-se os fatores críticos de sucesso na implementação de um modelo de gestão do talento humano e analisam-se as barreiras e desafios na implementação destes modelos em centros de ensino superior. As instituições de ensino superior enfrentam desafios únicos na gestão de recursos humanos, como a necessidade de atrair e reter pessoal altamente qualificado, acompanhar os avanços tecnológicos e educacionais e reagir às mudanças

no ambiente global e local. Nesse cenário, a gestão do talento humano surgiu como aspecto essencial no sucesso e desenvolvimento das instituições de ensino superior.

Palavras-chave: Gestão de talentos humanos; Educação 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. 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. 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. 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. Enfocándose en un cambio de perspectiva organizacional.

El talento humano juega un papel crucial en el desarrollo y éxito de las organizaciones, incluyendo los centros de educación superior. 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. La implementación de un modelo de gestión de talento efectivo permite a las instituciones educativas identificar, atraer y desarrollar a profesionales altamente calificados, fomentando así un ambiente propicio para el crecimiento y la excelencia en la educación superior.

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.

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”.

Se utilizó una metodología basada en pasos claramente definidos, que incluyen la identificación de la literatura relevante, la selección de los estudios pertinentes y el análisis crítico de los hallazgos. 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.

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 considerarían 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. 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.

Los hallazgos de los 40 estudios seleccionados se sintetizarán 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

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. 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. Estos modelos 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 (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

AÑO	DEFINICIÓN
------------	-------------------

-
- 1870-1900 Este periodo está signado por los efectos de la revolución industrial y el afianzamiento del 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 contruidos 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.

Nota: la figura muestra los cambios en la concepción de la gestión del talento humano en relación del (Triana Villacis, 2016)

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"> • Fundamentos y desafíos • Preparación y Selección • Desarrollo y evaluación • Compensación y Protección • Relación con el personal <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)	<p>Se basa en un plan estratégico:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Inventario de personal • Análisis y descripción de puestos • Selección del personal • Planes de comunicación • Sistemas de retribución e incentivos • Evaluación del potencial • Valoración de puestos • Plan de sucesiones • Clima y motivación • Formación • Evaluación del desempeño • Auditoria

<p>Modelo de Zayas (1996)</p>	<p>Tiene como objetivo lograr alta satisfacción en el trabajo mediante la consecución de los objetivos organizacionales (Mondragón et al., 2017)</p>	<p>Presenta 3 subsistemas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Organizativo que incluye la planeación estratégica, misión, objetivos, funciones, sistemas de control, seguridad laboral. • De selección y desarrollo, con procesos como reclutamiento, selección, formación, evaluación y desarrollo • Social, que se basa en el hombre y sus interrelaciones
<p>Modelo de Beer (modificado por Cuesta, 1999)</p>	<p>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)</p>	<p>Se basa en políticas de Recursos humanos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Influencia de los empleados • Flujo de RH • Sistemas de trabajo • Sistemas de recompensas <p>Teniendo resultados auditados por la calidad.</p>
<p>Modelo de Idalberto Chiavenato (2002)</p>	<p>Este modelo se basa en la afirmación de que los procesos se interrelacionan entre sí. (Chiavenato, 2009)</p>	<p>el Sistema de Administración de Recursos Humanos plantea:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Subsistema de provisión • Subsistema de mantenimiento

		<ul style="list-style-type: none"> • Subsistema de Control • Subsistema de Desarrollo • Subsistema de Aplicación
Modelo integrado de Innovación y Gestión del Talento Humano – Innovación (2003)	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 (Abril Freire, 2019; Tejada, 2003)	<p>Se guía por la interrelación de:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cultura Organizacional • Arquitectura organizativa • Gestión del talento humano <p>Teniendo como aristas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Estrategia • Innovación • Tecnología • Liderazgo
Modelo de GTH de Diagnóstico, Proyección y Control (DPC), Cuesta. (2005)	Este modelo plantea cuatro subsistemas que incluyen todas las actividades claves de la gestión de Talento Humano (Arenas, 2019)	<ul style="list-style-type: none"> • Flujo de recursos humanos • Educación y Desarrollo de los RH • Sistemas de trabajo • Compensación salarial
Modelo de Gestión en Línea o Staff	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)	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

<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>	<p>Plantea la gestión por competencias en subsistemas como:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Planeación estratégica de personal • Selección de personal • Entrenamiento y desarrollo • Sistema de compensación y recompensas • Planes de carrera • Evaluación de desempeño
---	---	--

Procesos de los modelos de gestión del talento humano.

Proceso	Definición	Pasos
Selección	<p>La selección de personal es un proceso crítico en la gestión de los recursos humanos de una organización, ya que implica la identificación y selección de los mejores candidatos para un puesto dentro de la organización. Es fundamental que el proceso de selección sea objetivo y justo, sin ningún tipo de discriminación.</p>	<p>Los pasos comunes en el proceso de selección:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Análisis de puestos • Reclutamiento • Evaluación de candidatos • Selección
Desarrollo	<p>El desarrollo es un proceso continuo que busca mejorar las capacidades y conocimientos de los empleados para que puedan realizar su trabajo con mayor eficacia. Esto puede lograrse a través de la formación, el entrenamiento y la tutoría. El</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Identificación de necesidades de capacitación • Diseño del plan de desarrollo

desarrollo del talento humano es vital porque permite a los empleados mejorar sus habilidades y capacidades, lo que puede aumentar su satisfacción laboral, mejorar su rendimiento y contribuir al éxito de la empresa.

Retención

La retención implica mantener a los empleados motivados y comprometidos con la organización. Para lograrlo pueden utilizarse varias estrategias, como el desarrollo de la carrera profesional, la mejora del lugar de trabajo y la promoción de la cultura organizativa.

- Implementación del plan de desarrollo
- Evaluación del plan de desarrollo
- Desarrollo de carrera
- Remuneración y beneficios competitivos
- Cultura y clima laboral
- Flexibilidad laboral
- Comunicación y retroalimentación

Discusión

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). 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, por ejemplo, el modelo de competencias puede ser útil para establecer los requisitos de habilidades y conocimientos necesarios para un puesto específico (Rodríguez, 2015).

Sin embargo, el modelo de Chiavenato es útil en la gestión de recursos humanos y la administración de personas. Proporciona un enfoque integral para reclutar, seleccionar, desarrollar, evaluar y retener a los empleados en línea con los objetivos y necesidades de la organización (Álvarez Enríquez, 2022).

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 centro de educación superior “constituye el centro de atención del modelo al concebir de forma integrada y en sinergia las competencias de la organización” (Sevilla-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).

Conclusiones

1. El modelo de Chiavenato proporciona una estructura sólida para alinear la gestión del talento humano con la estrategia de los centros de educación superior. Esta alineación garantiza que las prácticas de gestión estén enfocadas en el logro de los objetivos institucionales y contribuyan al desarrollo y éxito de la organización.
2. El modelo de Chiavenato destaca la importancia de identificar y desarrollar las competencias necesarias en el personal de los centros de educación superior. Esto implica identificar las habilidades, conocimientos y actitudes requeridas para cumplir con los roles y responsabilidades, así como promover el desarrollo de estas competencias a través de programas de capacitación y desarrollo.
3. El modelo de Chiavenato enfatiza la evaluación y gestión del desempeño como parte integral de la gestión del talento humano. Esta práctica permite medir el rendimiento de los empleados en relación con los estándares establecidos, proporcionar retroalimentación constructiva y tomar decisiones informadas sobre el desarrollo y reconocimiento de los individuos.
4. El modelo de Chiavenato también pone énfasis en la importancia de crear una cultura organizacional positiva y un clima laboral favorable en los centros de educación superior.

Esto implica fomentar valores compartidos, promover la comunicación efectiva, fomentar la colaboración y crear un entorno de trabajo que valore y motive a los empleados.

El modelo de Chiavenato reconoce que los centros de educación superior están sujetos a cambios constantes y rápidos. La gestión del talento humano debe estar preparada para adaptarse a estos cambios y promover una mentalidad de aprendizaje continuo en la organización.

Referencias

1. Martínez, A. M. J., Vega, N. S. A., Pintado, N. E. A., & Guzmán, J. J. M. (2018). Gestión del talento humano como factor de mejoramiento de la gestión pública y desempeño laboral. *Revista venezolana de gerencia*, 23(83), 740-760.
2. Abril Freire, M. C. (2019). DISEÑO DE PROCESOS DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO. 2019. <https://revistas.uta.edu.ec/erevista/index.php/comedit/article/view?path=>
3. Alles, M. (2020). *Gestionar sin estar: desafíos en tiempos de home office*. Ediciones Granica.
4. Álvarez Enríquez, G. F. (2022). La gestión del talento humano en el proceso de contratación docente en Uniandes sede Riobamba
5. 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.
6. Bastidas Rodelo, K. D. (2020). Modelo de gestión del recurso humano para el aumento de la productividad en la empresa “Festejos Santaella”.
7. Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento organizacional*.
8. Durán Pinos, A. (2016a). Modelo de gestión del talento humano para la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.
9. Durán Pinos, A. (2016b). Modelo de Gestión del Talento Humano para la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo [Científico]. *Revista Ciencia UNEMI*, 9, 36-43.

10. 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.
11. 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.
12. Marín Muñoz, E. (2022). Gestión por competencias y calidad de atención del personal administrativo de un instituto de educación superior tecnológico público, 2021.
13. 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.
14. 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.
15. Sevilla-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.
16. 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.

© 2023 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/>).