

Desafíos y perspectivas de la gestión estratégica del talento humano en organizaciones públicas: una revisión sistemática

Challenges and perspectives of strategic human talent management in public organizations: a systematic review.

Rene Miguel Quispe Torres

<https://orcid.org/0009-0008-5689-8880>

rmquispet@ucvvirtual.edu.pe

Universidad César Vallejo

Lima – Perú.

Robert Julio Contreras Rivera

<https://orcid.org/0000-0003-3188-3662>

rjcontrerasr@ucvvirtual.edu.pe

Universidad César Vallejo

Lima – Perú.



Recibido: 10/03/2025 Aceptado: 08/06/2025

2026. V6. N1.

Resumen

El presente artículo analiza la gestión estratégica del talento humano en el sector público, reconociendo su relevancia para el éxito institucional en un contexto globalizado y tecnológicamente dinámico. El objetivo principal es examinar antecedentes, definiciones y teorías clave relacionadas con el talento humano organizacional y la gestión estratégica, así como comprender su impacto en el desarrollo de las entidades públicas. La metodología empleada corresponde a una revisión sistemática de literatura, siguiendo las directrices del protocolo PRISMA, con criterios rigurosos de inclusión y exclusión para la selección de 41 estudios publicados entre 2015 y 2023. Estos estudios se centran en la gestión del talento y la estrategia organizacional en el ámbito público. Los resultados muestran que, a pesar de la percepción ciudadana de ineficiencia, el talento humano representa un factor estratégico para la eficacia institucional. No obstante, la falta de competencias blandas, junto con deficiencias en transparencia y meritocracia, limita la competitividad del sector público. Se evidencia que la inversión en capacitación, motivación y desarrollo profesional incrementa el compromiso del personal y mejora la calidad de los servicios. Asimismo, una gestión estratégica centrada en las personas y orientada hacia la diversidad e inclusión facilita la adaptación a los cambios, promoviendo entornos laborales más equitativos y productivos. Estudios realizados en América Latina destacan el valor de las políticas de reconocimiento, apoyo y

retención para mejorar el desempeño organizacional. Se concluye que la gestión estratégica del talento humano es esencial para la eficiencia y sostenibilidad de las organizaciones públicas, por lo que se requieren modelos centrados en el desarrollo y la inclusión del personal.

Palabras clave: talento humano, gestión estratégica, sector público.

Abstract

This article analyzes strategic human talent management in the public sector, recognizing its relevance for institutional success in a globalized and technologically dynamic context. The main objective is to examine key background information, definitions, and theories related to organizational human talent and strategic management, as well as to understand their impact on the development of public entities. The methodology used is a systematic literature review, following the PRISMA protocol guidelines, with rigorous inclusion and exclusion criteria for the selection of 41 studies published between 2015 and 2023. These studies focus on talent management and organizational strategy in the public sector. The results show that, despite the public perception of inefficiency, human talent represents a strategic factor for institutional effectiveness. However, the lack of soft skills, together with deficiencies in transparency and meritocracy, limits the competitiveness of the public sector. It is evident that investment in training, motivation, and professional development increases staff commitment and improves the quality of services. Likewise, strategic management focused on people and oriented toward diversity and inclusion facilitates adaptation to change, promoting more equitable and productive work environments. Studies conducted in Latin America highlight the value of recognition, support, and retention policies in improving organizational performance. It is concluded that strategic human talent management is essential for the efficiency and sustainability of public organizations, which is why models focused on staff development and inclusion are required.

Keywords: human talent, strategic management, public sector.

Introducción

En el contexto actual, caracterizado por la globalización, la era del conocimiento y el acelerado desarrollo tecnológico, las entidades públicas enfrentan importantes desafíos en la gestión del talento humano y en la aplicación efectiva de estrategias organizacionales. A pesar del reconocimiento generalizado sobre la relevancia del talento humano para el éxito institucional, muchas organizaciones del sector público presentan debilidades estructurales y operativas en esta área. Estas deficiencias suelen estar asociadas al incumplimiento de la normativa vigente, como el Decreto Legislativo N.º 276, el Decreto Legislativo N.º 1153 y la Norma Técnica N.º 001-2018-SGP, que regula la implementación de la gestión por procesos en la administración pública peruana.

Chiavenato (2020) señala que el talento humano constituye un elemento esencial en toda organización, ya que influye en diversos subsistemas como la administración del personal, el mantenimiento, el desarrollo y la auditoría interna. Sin embargo, en muchas instituciones públicas aún no se identifican claramente las estrategias utilizadas para atraer, desarrollar y retener talento. En el caso de Ecuador, Saavedra Alberca (2017) observa que la gestión estratégica del talento humano es una práctica relativamente reciente, adoptada por el 77,79 % de las empresas en los últimos siete años.

Calatayud (2019) destaca que una gestión estratégica bien ejecutada, en cumplimiento con la Ley General del Presupuesto, puede traducirse en resultados positivos para las entidades públicas. En esta línea, Lara Tapia (2021) define la gestión estratégica como el proceso que permite establecer objetivos a largo plazo, identificar acciones clave y asignar recursos, siendo el compromiso del personal un factor determinante en la eficiencia operativa institucional. Por su parte, Anastasio Vallejos et al. (2020) enfatizan que la gestión del talento abarca procesos que van desde el reclutamiento hasta la supervisión, la capacitación y la recompensa del personal, contribuyendo así a una toma de decisiones más informada y eficaz.

El compromiso de los trabajadores con la organización no solo mejora el rendimiento laboral, sino que también favorece el cumplimiento de los objetivos institucionales. En este sentido, Chiavenato (2020) sostiene que la esencia de la gestión del talento humano radica en incorporar a personas con competencias clave, capaces de afrontar los desafíos contemporáneos. Reconocer al personal como individuos únicos, más allá de simples recursos, permite construir un entorno organizacional más colaborativo, innovador y productivo.

Asimismo, la retención del talento en el sector público requiere estrategias integrales que aborden aspectos personales, profesionales y sociales. Estas incluyen el fortalecimiento de competencias, incentivos

económicos, apoyo familiar y espacios recreativos, lo que se alinea con los niveles de autorrealización propuestos en la pirámide de Maslow.

En este marco, el presente artículo de revisión tiene como objetivo analizar la perspectiva del talento humano organizacional y su gestión estratégica en el sector público. Se busca, en primer lugar, examinar los antecedentes y definiciones más relevantes sobre el tema; en segundo lugar, comprender la importancia que estas dimensiones tienen para el éxito y desarrollo de las entidades públicas; y, finalmente, identificar y analizar las teorías más influyentes relacionadas con la gestión estratégica del talento humano en el contexto de la administración pública.

Metodología

La presente investigación se desarrolló bajo un diseño de revisión sistemática con enfoque cualitativo y descriptivo (Linares-Espinoza et al., 2018), orientado a analizar la perspectiva del talento humano organizacional y la gestión estratégica en el sector público. Para cumplir con el objetivo de identificar antecedentes, definiciones comunes y teorías relevantes, así como comprender la influencia de estos factores en el éxito institucional, se realizó una búsqueda exhaustiva de literatura científica. El proceso de revisión siguió las fases establecidas en la metodología PRISMA, que contempla la identificación, el cribado y la inclusión de documentos pertinentes, garantizando la rigurosidad y sistematicidad en la selección de la información (Araya et al., 2017). Se aplicaron criterios claros de inclusión y exclusión para asegurar la pertinencia y calidad de las fuentes.

Para garantizar la relevancia y solidez de la información recopilada, se definieron rigurosos criterios de inclusión y exclusión que orientaron la selección de los estudios. En cuanto a los criterios de inclusión, se consideraron publicaciones científicas comprendidas entre los años 2015 y 2023, con el fin de obtener información actualizada sobre la gestión del talento humano y la gestión estratégica en el sector público. Se incluyeron exclusivamente artículos de investigación, revisiones sistemáticas, tesis y documentos académicos provenientes de revistas científicas indexadas y reconocidas a nivel nacional e internacional.

Asimismo, se priorizó la temática relacionada directamente con la gestión del talento humano organizacional, la gestión estratégica y su aplicación en entidades del sector público, así como estudios que exploraran teorías relevantes y prácticas aplicadas en este contexto. Se admitieron documentos redactados en español e inglés para ampliar la diversidad de perspectivas, y se consideraron tanto investigaciones cuantitativas como cualitativas, siempre que ofrecieran datos claros sobre la relación entre talento humano y gestión estratégica en el ámbito público. Solo se incluyeron documentos con acceso completo al texto, lo que permitió un análisis exhaustivo.

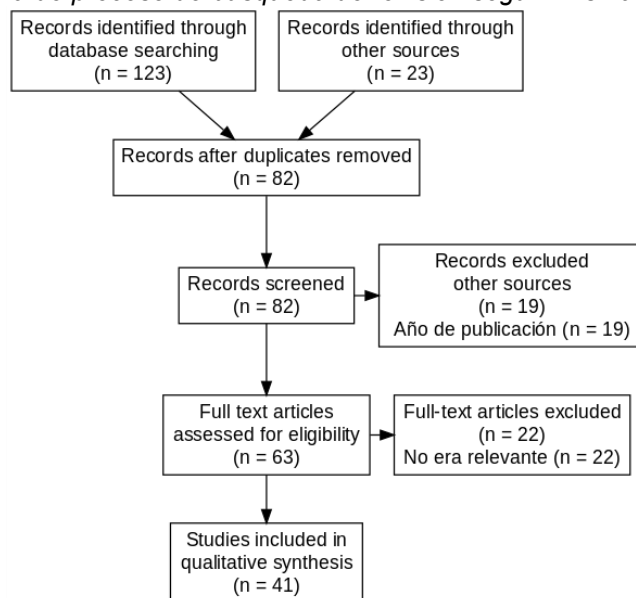
En cuanto a los criterios de exclusión, se descartaron publicaciones fuera del rango temporal establecido (anteriores a 2015 o posteriores a 2023), con el objetivo de mantener la actualidad de la información. También se rechazaron estudios que no estuvieran directamente relacionados con la gestión estratégica o la gestión del talento humano en el sector público, así como aquellos centrados exclusivamente en el ámbito privado sin conexión con la administración pública. Se excluyeron resúmenes, ponencias, reportes no científicos, documentos de opinión, editoriales y literatura gris que no cumplieran con los estándares académicos, así como textos en idiomas distintos al español o inglés, debido a limitaciones en la interpretación y análisis.

Adicionalmente, se descartaron documentos sin acceso completo al texto, así como aquellos con deficiencias metodológicas evidentes que comprometieran la validez y confiabilidad de los resultados. Estos criterios permitieron seleccionar un corpus documental sólido y relevante que sustenta los análisis y conclusiones del estudio, asegurando tanto la validez científica como la aplicabilidad práctica de los hallazgos en el contexto de la gestión estratégica del talento humano en el sector público.

En total, se seleccionaron 41 estudios utilizando palabras clave específicas como “talento humano”, “gestión estratégica”, “organización” y “sector público”. El análisis de los datos se enfocó en establecer relaciones entre los procesos de gestión del talento humano y la gestión estratégica, identificando correlaciones significativas y patrones comunes entre los estudios revisados.

Figura 1

Diagrama de proceso de búsqueda de revisión según Prisma



Resultados

En primer lugar, las entidades públicas, cuyo propósito es servir a la ciudadanía, son percibidas como ineficientes por la población. En este contexto, el rol del talento humano adquiere una relevancia estratégica. Según García Dávila (2023), resulta fundamental realizar un seguimiento constante a la gestión del personal para identificar áreas de mejora y potenciar el rendimiento institucional.

Es importante señalar que los responsables de la gestión organizacional son actores clave en la promoción del compromiso dentro de las instituciones. Por ello, Orihuela et al. (2019) destacan que estos líderes no solo deben administrar, sino también generar una cultura de pertenencia que fortalezca los objetivos institucionales a largo plazo.

En concordancia, las organizaciones deben enfocarse en potenciar y administrar adecuadamente el talento humano como vía para fomentar la identificación del personal con los fines institucionales. Al respecto, Cordero-Clavijo et al. (2020) advierten que, desde la perspectiva ciudadana, los servicios públicos adolecen de calidad y calidez, mientras que el personal presenta deficiencias en habilidades blandas. Esto limita su capacidad de respuesta y reduce la competitividad en el ámbito laboral. En la misma línea, Arenas Falótico et al. (2020) subrayan que el cambio organizacional es indispensable para adaptarse al entorno actual. En este sentido, las instituciones deben invertir en capacitación, motivación y generación de ideas innovadoras que respondan a los desafíos contemporáneos.

Se hace evidente que las decisiones organizativas acertadas han contribuido a la eficiencia de las entidades, al permitir una mejor adaptación interna. Esto resalta la importancia del desarrollo profesional, ya que al mejorar sus habilidades, los trabajadores no solo aportan más valor, sino que también experimentan mayor satisfacción en sus funciones (Carvajal-Pérez, 2021).

En línea con lo anterior, Ruiz González (2022) afirma que toda planificación estratégica carece de sentido si no parte de una visión clara, resaltando que, para diseñar estrategias efectivas en el sector público, es imprescindible tener claridad sobre los objetivos que se desean alcanzar. En este sentido, es necesario reflexionar sobre el papel que desempeñamos como agentes de cambio ante las transformaciones sociales. Lara Tapia (2021) lo resume al afirmar que, desde tiempos antiguos, el ser humano ha evolucionado constantemente, haciéndose cada vez más productivo y eficiente, lo cual debe inspirar procesos de mejora continua en la gestión pública.

En complemento a lo expuesto, Aldana Rivera et al. (2018) concluyeron que, en el caso específico de las instituciones de salud como entidades públicas, se requiere mayor flexibilidad organizativa. Estas deben enfocarse en ofrecer mejores condiciones laborales y oportunidades de desarrollo a los profesionales de enfermería, con el propósito de fortalecer su compromiso y aumentar la retención del personal dentro de la organización.

En ese mismo sentido, Calderón Hernández et al. (2017) sostienen que las personas, al ser responsables de administrar los recursos destinados a la producción de bienes y servicios, deben considerarse un activo de alto valor dentro del sistema institucional. Este enfoque resalta la importancia de una gestión centrada en el ser humano como motor del cambio y la eficiencia organizativa. Coincide con lo planteado por Cachuan Chalco (2015), quien expone que la función pública aún enfrenta deficiencias en criterios de transparencia y meritocracia, lo que impide la correcta selección de personal calificado. Esta situación impacta directamente en la eficiencia de los puestos laborales, particularmente en contextos regionales con mayores limitaciones estructurales.

Cabe enfatizar que, para garantizar servicios públicos de calidad, es indispensable que las instituciones implementen modelos de gestión que promuevan el compromiso, la motivación y el desarrollo profesional de sus trabajadores (Ramírez Molina et al., 2018), logrando así una mejora real en la atención ciudadana. En esta línea, resulta pertinente el aporte de un estudio realizado en Ecuador por Bacilio Bejeguén et al. (2021), quienes encontraron que el compromiso social del sector público está directamente relacionado con el fortalecimiento del factor humano. Señalan, asimismo, el valor estratégico de adoptar estilos de gestión que integren a los trabajadores en una cultura institucional responsable y participativa.

Asimismo, Gaspar Castro (2021) argumenta que la gestión del recurso humano constituye el núcleo operativo de cualquier organización. Una administración eficaz de este componente impulsa el rendimiento del personal, fortalece la cohesión interna y mejora los logros institucionales. Para validar este postulado, Olivos Jiménez et al. (2023) analizan diversas metodologías aplicadas a la gestión del talento humano en el sector empresarial, destacando que aquellas organizaciones públicas que implementan modelos bien estructurados logran mejores resultados y niveles más altos de eficacia laboral.

En esta misma línea, Ramírez et al. (2019) identificaron que diversos países latinoamericanos han adoptado políticas de gestión del talento humano enfocadas en el reconocimiento, apoyo y retención del personal. Estas acciones, como lo confirma Ramírez Torres (2023), han tenido efectos positivos en la fijación de metas y la mejora del desempeño organizacional.

En continuidad con lo anterior, resulta evidente que el aprovechamiento pleno del potencial humano en las organizaciones públicas requiere incorporar principios de diversidad e inclusión, ya que estas dimensiones son fundamentales para dinamizar entornos laborales más equitativos y productivos (Vásquez et al., 2025).

Por su parte, Huanca-Frías et al. (2021) proponen que la gestión del talento humano en las entidades públicas debe orientarse a captar a los mejores profesionales, reconocer sus méritos y brindarles oportunidades de crecimiento acordes con su desempeño. Esta visión es fundamental para consolidar una administración pública moderna, eficiente y centrada en las personas.

Asimismo, Álvarez Contreras (2020) subraya la necesidad de garantizar procesos de contratación y gestión orientados a incorporar perfiles capaces de adaptarse con agilidad a los cambios del entorno organizacional. En consonancia con este enfoque, Almora Quispe (2019) señala que, ante los desafíos de la era digital, las instituciones deben impulsar una readaptación continua para asegurar su sostenibilidad. Por ello, muchas organizaciones han comenzado a invertir en el desarrollo de competencias estratégicas que les permitan mantener su vigencia y competitividad.

Por otra parte, Barrios-Hernández et al. (2020) afirman que toda organización enfrenta constantes procesos de cambio, por lo que se requiere una capacidad de adaptación y la implementación de estrategias que faciliten la adopción de nuevos modelos de gestión. Esto se refleja también en casos concretos de éxito institucional. Por ejemplo, Arellano Guerrero et al. (2021) demostraron que una gestión estratégica eficaz del talento humano permitió la acreditación de dos facultades en una universidad pública del interior del país, concluyendo que existe una relación directa y significativa entre ambos factores en contextos de educación superior.

A su vez, Altamirano Taica et al. (2023) destacan que el planeamiento estratégico es indispensable tanto en el ámbito público como en el privado, ya que implica la formulación clara de objetivos, su implementación y evaluación. No obstante, muchas instituciones públicas presentan fallas críticas en esta primera etapa, lo cual compromete su capacidad para alcanzar metas concretas.

En esta línea, Rodríguez-Serrano et al. (2019) argumentan que la gestión del talento humano es un instrumento clave para reducir la rotación de personal y aumentar la permanencia de los empleados. Un entorno laboral favorable potencia la productividad y fortalece el compromiso organizacional.

En el caso específico del análisis de la gestión del talento humano en el ámbito de los gobiernos locales, Anastasio Vallejos et al. (2020) concluyen que las municipalidades, como parte activa del aparato estatal, están experimentando transformaciones significativas impulsadas por el avance tecnológico, los cambios en las

políticas públicas y otras dinámicas sociales. Estas condiciones hacen imprescindible una gestión efectiva del recurso humano para afrontar con éxito dichos desafíos.

En seguimiento a lo expuesto, Huanca-Frías et al. (2021) evaluaron 13 municipalidades provinciales en la región de Puno, obteniendo calificaciones “regulares” en la atención ciudadana. Entre los factores que explican estos resultados se encuentran la deficiente planificación, la falta de estrategias claras y la escasa gestión efectiva del talento humano, lo que se traduce en servicios públicos poco eficientes y de bajo impacto. En este contexto, López Malpartida (2022) enfatiza que las autoridades municipales deben estar debidamente capacitadas en gestión pública, ya que su liderazgo influye directamente en la percepción y confianza de la ciudadanía. Comprender la problemática del entorno y actuar con preparación técnica resulta clave para mejorar la legitimidad institucional.

González Rosas et al. (2015) destacan la importancia estratégica de la gestión administrativa dentro de los gobiernos regionales y, en particular, en las municipalidades, como parte del tercer nivel de gobierno en el Perú. Su estudio subraya la relevancia del enfoque conductual en la administración pública, el cual examina cómo las personas se desempeñan en sus roles laborales, integrando aspectos como la motivación, la organización del trabajo y las relaciones humanas. Esta perspectiva permite mejorar la eficiencia desde una visión centrada en el comportamiento organizacional.

Por otro lado, también se puede hacer mención particular a las instituciones hospitalarias, que representan un pilar fundamental dentro del sector público. Arango Sánchez y Balabarca Flores (2019) sostienen que las organizaciones sanitarias deben enfocarse en desarrollar las competencias del personal como vía para generar valor institucional. En un entorno altamente competitivo y globalizado, la planificación estratégica se presenta como una herramienta esencial no solo para responder a las exigencias de la ciudadanía, sino también para garantizar servicios hospitalarios de calidad.

En la misma línea, Harold Bernardo et al. (2020) realizaron un estudio sobre administración estratégica en el sector salud mediante la aplicación de cuestionarios al personal administrativo. Sus hallazgos revelaron diversas ineficiencias en los procesos estratégicos. A partir de ello, concluyeron que las Instituciones Prestadoras de Servicios de Salud deben fortalecer sus estrategias relacionales, flexibilizar sus estructuras organizacionales y promover una cultura de mejora continua como medidas clave para optimizar el rendimiento institucional y garantizar una atención de calidad.

Una vez abordadas estas áreas particulares, se hace necesario volver la mirada hacia la conceptualización de los procesos de selección, capacitación y administración del personal. En cuanto a esto, Saavedra Alberca (2017) plantea un enfoque diferenciado entre talento humano y recursos humanos desde una perspectiva teórica. En su estudio, desarrolla y valida un modelo cuantitativo para medir el impacto del talento humano en el desempeño organizacional, tomando como base el modelo de Gestión Estratégica del Talento Humano propuesto por Collings et al. (2017).

En complemento, Carvajal-Pérez (2021) aborda la planificación del talento humano como un proceso que consta de dos etapas: la primera implica identificar las cualidades necesarias que debe poseer el personal para integrarse de manera eficaz en la organización; la segunda, determinar con precisión la cantidad de personas requeridas para alcanzar los objetivos institucionales de forma eficiente.

Por otra parte, Sanabria Pulido (2015) sostiene que el talento humano representa el activo más valioso dentro de una entidad pública, siendo un factor esencial para su funcionamiento óptimo. Gestionar adecuadamente sus capacidades permite generar el mayor valor posible para la organización.

Del mismo modo, Perry (1996) señala que una motivación adecuada en el sector público no solo mejora el desempeño, sino que también estimula la atracción de nuevos talentos hacia las instituciones gubernamentales, fortaleciendo así su capacidad operativa. Esta idea es retomada por Ramírez-Torres (2023), quien enfatiza que la competitividad institucional se potencia cuando se incorpora la innovación en la capacitación, se adoptan nuevos métodos de trabajo y se actualizan los estilos de gestión. Estos elementos no solo mejoran el rendimiento, sino que posicionan a las organizaciones públicas en escenarios más dinámicos y exigentes.

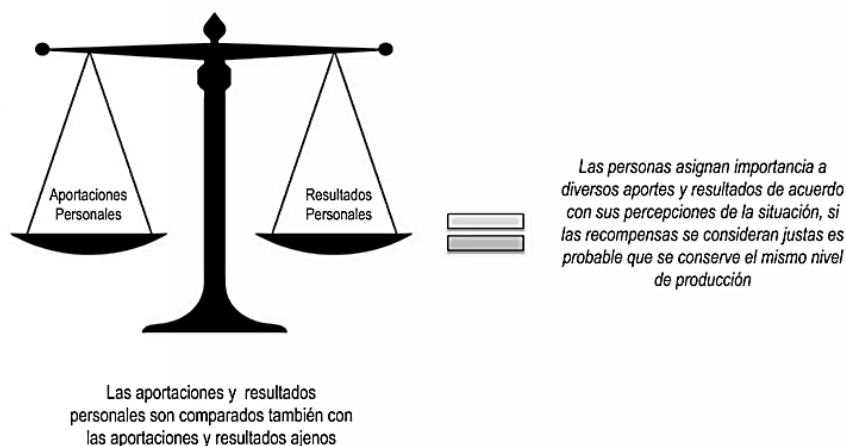
Como complemento a los hallazgos anteriores, Huaraca-Carhuarica (2023) sostiene que las entidades públicas han comenzado a adaptar sus políticas de recursos humanos en respuesta a presiones externas, reorientando su enfoque hacia el desempeño como eje central de gestión. Esta transición responde a la necesidad de generar mayor eficiencia institucional en un entorno cada vez más competitivo.

En esa misma línea, Cui et al. (2018) enfatizan que la gestión del talento humano es un factor clave para atraer y retener empleados calificados. Esta práctica no solo garantiza la estabilidad del capital humano, sino que también incrementa la capacidad de las organizaciones para generar ventajas competitivas sostenibles.

A su vez, Zúñiga-Collazos et al. (2021) destacan que las instituciones del sector público deben fomentar una cultura organizacional basada en la innovación y la colaboración. Esta orientación permite que el talento humano no solo cumpla funciones operativas, sino que contribuya activamente a la solución creativa de problemas y a la mejora continua de los procesos.

En este contexto, resulta pertinente considerar los aportes de la Teoría de la Equidad de Adams (2015), que plantea la importancia de la percepción de justicia por parte de los empleados respecto al trato recibido en sus organizaciones. Desde esta perspectiva, el interés se centra en comprender cómo la gestión del talento humano y su alineación estratégica inciden directamente en la eficacia institucional, aportando información valiosa para la toma de decisiones.

Figura 2.
Teoría de la Equidad



Fuente: Adams (2015)

Finalmente, en la aplicación práctica de esta teoría, es crucial valorar la opinión de los empleados sobre la organización. Según Adams, el sentido de equidad afecta profundamente su nivel de compromiso, motivación y rendimiento. Por ello, se recomienda implementar iniciativas orientadas a proyectar una imagen institucional positiva, fortaleciendo la comunicación interna, el liderazgo participativo y los canales de retroalimentación. Estas acciones no solo incrementan el sentido de pertenencia, sino que facilitan una gestión estratégica más eficaz y sostenible en el sector público.

Discusión

El análisis de los artículos revisados revela una convergencia significativa en torno a la importancia de gestionar estratégicamente el talento humano en las organizaciones públicas. Tal como plantea Chiavenato (2020), el talento humano constituye el eje central de cualquier entidad, sea pública o privada. Su enfoque integral considera al personal no como un simple recurso, sino como individuos con aspiraciones y capacidades únicas, cuyo potencial puede ser optimizado si se gestiona de manera adecuada. Esta perspectiva subyace en la mayoría de los estudios analizados, que reconocen la gestión del talento como una función estratégica clave para el logro institucional.

En línea con esta visión, Saavedra Alberca (2017) y Calatayud (2019) proporcionan evidencia empírica sobre la creciente incorporación de prácticas de gestión del talento humano en América Latina, particularmente en el ámbito estatal. Ambos estudios destacan la relación directa entre esta gestión y la planificación estratégica, subrayando la importancia de establecer objetivos claros, fomentar el compromiso del personal y alinear su desempeño con la misión organizacional.

Complementariamente, García Dávila (2023) y Orihuela et al. (2019) enfatizan la urgencia de fortalecer los procesos de gestión interna, mientras que Cordero-Clavijo et al. (2020) proponen la implementación de sistemas de monitoreo continuo en las unidades de recursos humanos y en los departamentos de calidad. Lejos

de ser tareas accesorias, estas acciones son fundamentales para evaluar la efectividad de las políticas institucionales y asegurar un entorno organizativo flexible, eficiente y capaz de responder a contextos cambiantes.

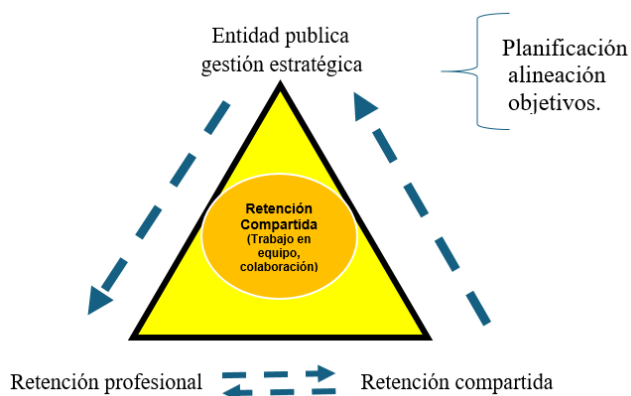
En este sentido, Carvajal-Pérez (2021) aporta una perspectiva relevante al destacar la necesidad de que todo proceso de transformación institucional se fundamente en una visión clara, una misión bien definida y principios de transparencia. El cambio en las entidades públicas, más que técnico, debe tener un enfoque humano, reconociendo al personal como agente clave del proceso transformador.

Asimismo, estudios como los de Gaspar Castro (2021) y Olivos Jiménez et al. (2023) coinciden en que una gestión efectiva del talento humano no solo incide directamente en el desempeño organizacional, sino que debe estar orientada por criterios éticos y normativos. Atraer, desarrollar y retener a los mejores profesionales requiere políticas sólidas, procesos transparentes y estrategias coherentes con la realidad institucional y social.

Por su parte, Lara Tapia (2021) subraya que la gestión estratégica implica definir objetivos a largo plazo y lograr que los empleados se comprometan activamente con su cumplimiento. Esto pone en evidencia la relevancia del liderazgo participativo, la comunicación efectiva y una cultura organizacional sólida como elementos mediadores entre la estrategia institucional y su puesta en práctica.

Pese a los avances observados —como lo indica Saavedra Alberca (2017) al señalar que el 77,79 % de las organizaciones ecuatorianas ha adoptado modelos de gestión del talento humano— persisten desafíos, especialmente en relación con la retención de talento calificado. Desde la teoría de la motivación de Maslow, el autor propone el “triángulo del éxito”, compuesto por tres vértices: la gestión estratégica, la retención profesional (mediante incentivos como mejoras salariales y formación continua) y la retención compartida, lo cual puede ser determinante para garantizar sostenibilidad institucional a largo plazo.

Figura 3.
Triángulo del éxito



En esa misma línea, Calatayud (2019) sostiene que una gestión estratégica solo alcanza su impacto real cuando es valorada por al menos la mitad del personal. Esta percepción interna es esencial, ya que el reconocimiento y la confianza del personal hacia la gestión institucional influyen de manera directa en el clima laboral y en los resultados colectivos.

Aportando una visión integral, Anastacio Vallejos et al. (2020) identifican los principales procesos asociados a la gestión del talento humano: reclutamiento, selección, orientación, recompensas, desarrollo y evaluación del desempeño. Además, plantean la importancia de construir bases de datos de competencias y atender las necesidades de los trabajadores desde un enfoque basado en la jerarquía de Maslow, lo cual contribuye al fortalecimiento de la motivación y el rendimiento individual, impactando positivamente en el éxito institucional.

En concordancia con lo anterior, Camacho Marín et al. (2020) presentan evidencia empírica que refuerza esta perspectiva. Su estudio revela una correlación positiva y significativa entre los procesos de talento humano y la gestión estratégica ($p = 0.000 < 0.05$; $Rho = 0.423$), lo que demuestra que, a mayor integración del talento humano en la estrategia institucional, mayores son las probabilidades de alcanzar los objetivos organizacionales.

En consecuencia, los responsables de la conducción institucional en el sector público deben priorizar la implementación de estrategias de gestión del talento humano fundamentadas en la meritocracia, la transparencia y la mejora continua. Retener a los profesionales más calificados no solo garantiza estabilidad operativa, sino que convierte al capital humano en un motor de innovación, liderazgo y compromiso con el interés público.

Conclusiones

El análisis realizado permite concluir que las organizaciones públicas enfrentan actualmente un entorno caracterizado por altos niveles de complejidad, incertidumbre y cambio constante. Estas condiciones generan presiones externas que afectan no solo la estructura y el funcionamiento institucional, sino también el sentido que las personas encuentran en su labor dentro del sistema público. En este contexto, cobra relevancia el papel de los tecnócratas contemporáneos, cuya actuación se sostiene sobre una lógica de racionalidad instrumental, centrada en la eficiencia, el cálculo y la maximización de beneficios, a menudo con escasa atención a las dimensiones éticas, humanas o sociales de sus decisiones.

Esta racionalidad tecnocrática tiende a favorecer procesos de modernización administrativa que, si bien pueden representar avances técnicos importantes, en muchos casos se quedan en la superficie, evitando transformaciones estructurales más profundas. La modernización, entonces, corre el riesgo de volverse una práctica meramente formal si no se vincula con un análisis crítico del contexto político, económico y social, y con una comprensión situada de los desafíos reales que enfrentan las instituciones públicas.

En este sentido, la adopción de enfoques estratégicos para la gestión del talento humano se presenta como una vía clave para superar estas limitaciones. Una gestión moderna y estratégica del talento no debe limitarse a incorporar herramientas administrativas, sino que debe orientarse a fortalecer el capital humano como motor de transformación institucional. Esto implica cuestionar los procesos internos, revisar los liderazgos y asegurar que las reformas respondan a las verdaderas necesidades de la organización y de la sociedad a la que sirve.

Asimismo, se destaca que las estrategias de atracción, desarrollo y retención del talento humano deben contemplar tanto incentivos extrínsecos —como mejoras salariales, estabilidad y oportunidades de formación— como factores motivacionales intrínsecos, entre ellos el sentido de propósito, el reconocimiento y el impacto social del trabajo público. Estos elementos son determinantes para consolidar equipos altamente comprometidos, capaces de impulsar el desarrollo institucional con una mirada ética, participativa y orientada al bien común.

En definitiva, la gestión estratégica del talento humano representa no solo una herramienta técnica, sino una dimensión profundamente política y ética de la administración pública. Su adecuada implementación puede marcar la diferencia entre una burocracia funcionalista y una administración verdaderamente innovadora, humana y comprometida con la transformación social.

Referencias

- Adams, J. S. (2015). Equity theory. En Miner, J. B. *Organizational Behavior* 1 (pp. 134-158). Routledge. <https://www.taylorfrancis.com/chapters/edit/10.4324/9781315702018-11/equity-theory-stacy-adams>
- Aldana Rivera, E. E., Tafur Castillo, J., y Leal Guerra, M. (2018). Compromiso organizacional como dinámica de las instituciones del Sector Salud en Barranquilla - Colombia. *Revista ESPACIOS*, 39(11). <https://www.revistaespacios.com/a18v39n11/18391113.html>
- Almora Quispe, P. M. (2019). Gestión del talento humano y gestión administrativa del seguro social de salud, Lima 2019. [Tesis de Grado, Universidad Privada Telesup] <https://repositorio.utelesup.edu.pe/handle/UTELESUP/1206>
- Altamirano Taica, A., Gamboa-Cruzado, J., y Hidalgo Sánchez, A. (2023). Planeamiento estratégico y su impacto en la administración pública. *Revista venezolana de gerencia*, 28(102), 477-498. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.28.102.3>
- Álvarez Contreras, D. E. (2020). La gestión de talento humano como proceso estratégico en el desarrollo organizacional. *Negonotas Docentes*, (15), 33-46. <https://doi.org/10.52143/2346-1357.724>
- Anastacio Vallejos, C. A., García Yovera, A. J., y Mego Núñez, O. (2020). Gestión del talento humano por competencias y su relación con la motivación de los colaboradores de una municipalidad de la región Lambayeque, Perú 2019. (2020). *Tzhoecon*, 12(4), 436-448. <https://doi.org/10.26495/tzh.v12i4.1394>

- Arango Sánchez, G. E. y Balabarca Flores, C. (2019). *Gestión estratégica y las Ventajas competitivas en los colaboradores del Hospital Cayetano Heredia-San Martín de Porres*. [Tesis de Grado, Universidad Cesar Vallejo]. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/59635>
- Araya, S., Díaz, F., y Rojas, L. (2017). *Métodos de investigación en educación*. Editorial Universitaria.
- Arellano Guerrero, J. G., Reyes Alva, W. A., y Matos Molina, E. (2021). Talento humano y gestión estratégica para la acreditación de facultades de la Universidad Nacional del Centro del Perú. *SCIÉND*O, 24(1), 45-54. <https://doi.org/10.17268/sciendo.2021.005>
- Arenas Falótico, A. J., y Bayón Pérez, J. (2020). Talento humano y cambio organizacional en empresas de telecomunicación: Madrid - España. *Revista venezolana de gerencia*, 25(92), 1463-1477. <https://doi.org/10.37960/rvg.v25i92.34274>
- Bacilio Bejeguen, J., Cedeño Pinoargote, J., Solórzano Abad, S. P., y Vaca Vásconez, S. (2021). 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*, 9(2), 91-98. <https://doi.org/10.26423/rcpi.v9i2.447>
- Barrios-Hernández, K. del C., Olivero-Vega, E., Figueroa-Saumet, B., (2020). Condiciones de la gestión del talento humano que favorecen el desarrollo de capacidades dinámicas. *Información Tecnológica*, 31(2), 55-62. <https://doi.org/10.4067/S0718-07642020000200055>
- Cachuan Chalco, G. J. (2015). El talento humano y su impacto en el crecimiento económico de las empresas de servicios de outsourcing contable financiero en Lima Metropolitana, año 2014. [Tesis de Grado, Universidad de San Martín de Porres] <https://repositorio.usmp.edu.pe/handle/20.500.12727/1578>
- Calatayud, E. F. P. (2019). Incidencia del programa de incentivos en la gestión administrativa de recursos de las municipalidades de la región de Puno 2015-2017 (Tesis de Maestría, Universidad Nacional del Altiplano de Puno - Perú).
- Calderón Hernández, G., Naranjo Valencia, J. C., y Álvarez Giraldo, C. M. (2017). Gestión humana en la empresa colombiana: sus características, retos y aportes. Una aproximación a un sistema integral. *Cuadernos de Administración*, 23(41), 13-36. <https://doi.org/10.25100/cdea.v23i41.4156>
- Camacho Marín, R., Rivas Vallejo, C., y Gaspar Castro, M. (2020). Innovación y tecnología educativa en el contexto actual latinoamericano. *Revista de Ciencias Sociales* (Ve), 26, 460-472. <https://repositoriobibliotecas.uv.cl/serveruv/api/core/bitstreams/c98c944b-8723-4403-8615-e09b7045e8e5/content>
- Carvajal-Pérez, A. L. (2021). Gestión actual del talento humano: Contexto universitario. *Revista Nacional de Administración*, 12(2), e3914. <https://doi.org/10.22458/rna.v12i2.3914>
- Chiavenato, I. (2020). *Gestión del talento humano: el nuevo papel de los recursos humanos en las organizaciones* (5ta Ed). McGraw-Hill. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/libro?codigo=833100>
- Collings, D. G., Mellahi, K., y Cascio, W. F. (Eds.). (2017). *The Oxford handbook of talent management*. Oxford University Press.
- Cordero-Clavijo, A. M., Córdova-Tobar, N. J., Moreira-Sarmiento, M. C., y Quevedo-Jumbo, J. M. (2020). Habilidades blandas, un factor de competitividad en el perfil del servidor público. *Polo del conocimiento*, 5(5), 41-63. <https://www.polodelconocimiento.com/ojs/index.php/es/article/view/1399>
- Cui, W., Khan, Z., & Tarba, S. Y. (2018). Strategic talent management in service SMEs of China. *Thunderbird International Business Review*, 60(1), 9-20. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/tie.21793>
- García Dávila, J. D. (2023). Human talent management and job performance: a non-experimental study in an interregional clinic. *Sapienza: International Journal of Interdisciplinary Studies*, 4(4), e23054. <https://doi.org/10.51798/sijis.v4i4.711>
- Gaspar Castro, M. F. (2021). La gestión de talento humano y su influencia en el desempeño laboral para el éxito de las empresas. *Polo del Conocimiento*, 6(8), 318-329. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8042592>
- González Rosas, E. L., Carrión García, A., y Palacios Marqués, D. (2015). El liderazgo por competencias y el EFQM. *Investigación administrativa*, 44(116), 0-0. https://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S2448-76782015000200001&script=sci_arttext
- Harold Bernardo, S., Ramírez Molina, R. J., Ramírez Molina, R. I., y Lay Raby, N. (2020). Administración estratégica en el sector salud desde el enfoque organizacional. *Revista venezolana de gerencia*, 25(4), 206-221. <https://produccioncientificaluz.org/index.php/rvg/article/view/35186>

- Huanca-Frías, J., Morales-Zamalloa, C., Zela-Pacori, C., y Salas, I. (2021). Modernización de la gestión pública y la calidad de atención al usuario en las municipalidades provinciales de la región Puno. *Polo del Conocimiento*, 6(1). <https://www.polodelconocimiento.com/ojs/index.php/es/article/view/2159>
- Huaraca-Carhuaricra, C. (2023). Modelos de gestión del talento humano en el *contexto internacional*. *Política, globalidad y ciudadanía*, 9, 175-198. <https://doi.org/10.29105/pgc9.18-10>
- Lara Tapia, M. I. (2021). Gestión estratégica y desarrollo del potencial humano en la Municipalidad Provincial de Huánuco, Perú, 2021. (2023). *Gaceta Científica*, 9(1), 29-33. <https://doi.org/10.46794/gacien.9.1.1864>
- Linares-Espinosa, E., Hernández, V., Dominguez-Escrig, J., Fernandez-Pello, S., Hevia, V., Mayor, J., Padilla-Fernández, B., y Ribal, M. J. (2018). Metodología de una revisión sistemática. *Actas Urológicas Españolas*, 42. <https://doi.org/10.1016/j.acuro.2018.01.010>
- López Malpartida, H. J. C. (2022). La gestión del ayuntamiento en la gobernabilidad local en la provincia de Huánuco, 2021. [Tesis de Doctorado Gestión Pública y Gobernabilidad, Universidad Cesar Vallejo]. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/77471>
- Olivos Jiménez, L. M., Olivos Jiménez, M. A., Cortez López, F., y Campos Trigos, J. A. (2023). Perspectivas de la gestión del talento humano en el sector público de Perú. *Revista de Ciencias Sociales*, 29(1), 277-288. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8822441>
- Orihuela, S., Mohamed, M., y Alejo, O (2019). Management of human talent and organizational commitment in a University of Huancayo. *Opción*, 35(89-2), 1266-1288.
- Perry, J. L. (1996). Measuring public service motivation: An assessment of construct reliability and validity. *Journal of public administration research and theory*, 6(1), 5-22. <https://academic.oup.com/jpart/article-abstract/6/1/5/923013>
- Ramírez Molina, R. I., Villalobos Antúnez, J. V. y Herrera Tapias, B. A. (2018). Proceso de talento humano en la gestión estratégica. *Opción: Revista de Ciencias Humanas y Sociales*, (18), 2076-2101. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/8369917.pdf>
- Ramírez, R. I., Espindola, C. A., Ruíz, G. I., y Hugueth, A. M. (2019). Gestión del Talento Humano: análisis desde el enfoque estratégico. *Información Tecnológica*, 30(6), 167-176. <https://doi.org/10.4067/S0718-07642019000600167>
- Ramírez-Torres, W. (2023). Análisis de la gestión del talento humano en el contexto empresarial actual: una revisión bibliográfica. *INNOVA Research Journal*, 8(2), Article 2. <https://doi.org/10.33890/innova.v8.n2.2023.2234>
- Rodríguez-Serrano, M. A., y Martínez-Iñigo, D. (2019). Atracción y retención del talento humano en el sector público. *Revista europea de dirección y economía de la empresa*, 28(3), 9-18. <https://doi.org/10.1016/j.redde.2019.04.001>
- Ruiz González, C. (2022, diciembre 16). Visión Estratégica. *El Financiero*. <https://www.elfinanciero.com.mx/opinion/carlos-ruiz-gonzalez/2022/12/16/vision-estrategica/>
- Saavedra Alberca, J. M. (2017). *Modelo para influir en la ejecución de la estrategia organizacional a través de la alineación y gestión estratégica del talento humano* [Tesis de Doctorado, Universidad de Extremadura]. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/tesis?codigo=125184>
- Sanabria Pulido, P. P.(Comp.) (2015). *Gestión estratégica del talento humano en el sector público: estado del arte, diagnóstico y recomendaciones para el caso colombiano*. Ediciones Uniandes-Universidad de los Andes.
- Vásquez, G. P. V., y Betancourt, R. X. C. (2025). Impacto de la diversidad en la gestión del talento humano. *PSICOLOGÍA UNEMI*, 9(16), 59-68. <https://doi.org/10.29076/issn.2602-8379vol9iss16.2025pp%25pp>
- Zuñiga-Collazos, A., Castillo-Palacio, M., Montaña-Narváez, E., y Castillo-Arévalo, G. (2019). Influence of managerial coaching on organizational performance. *Coaching An International Journal of Theory, Research and Practice*, 13(1), 30–44. <https://doi.org/10.1080/17521882.2019.1619795>