

La Gestión del Talento Humano como Eje del Desarrollo Organizacional en Instituciones Educativas

Human Talent Management as a Core Axis of Organizational Development in Educational Institutions

Catalina Martínez García

Resumen. La gestión del talento humano constituye un componente estratégico para el desarrollo organizacional de las instituciones educativas, debido a su influencia directa en la calidad educativa, el clima laboral, la innovación institucional y la capacidad de adaptación frente a los cambios sociales, tecnológicos y culturales contemporáneos. El presente artículo analiza la importancia de los procesos de recursos humanos en el fortalecimiento de las organizaciones educativas, destacando su papel en la incorporación, formación, evaluación, reconocimiento, retención y desarrollo del personal docente, directivo y administrativo. Desde una perspectiva teórica y reflexiva, se sostiene que las instituciones educativas no deben comprenderse únicamente como espacios de enseñanza, sino como sistemas humanos dinámicos cuya eficacia depende de la manera en que gestionan a las personas que integran su comunidad laboral. Asimismo, se examina la relación entre desarrollo organizacional, cultura institucional, responsabilidad social, inclusión, aprendizaje colaborativo y transformación digital. Se concluye que una gestión del talento humano centrada en las personas favorece ambientes laborales más saludables, fortalece el compromiso institucional, mejora el desempeño organizacional y contribuye a una educación más pertinente, inclusiva y sostenible. En este sentido, el talento humano no representa un recurso operativo secundario, sino el eje articulador de la transformación y mejora continua en las instituciones educativas.

Palabras clave. Gestión del talento humano; desarrollo organizacional; instituciones educativas; recursos humanos; cultura organizacional; calidad educativa; inclusión laboral.

Abstract. Human talent management represents a strategic component for the organizational development of educational institutions, given its direct influence on educational quality, workplace climate, institutional innovation, and the capacity to adapt to contemporary social, technological, and cultural changes. This article analyzes the importance of human resource processes in strengthening educational organizations, emphasizing their role in the recruitment, training, evaluation, recognition, retention, and development of teaching, administrative, and managerial staff. From a theoretical and reflective perspective, it argues that educational institutions should not be understood only as teaching spaces, but as dynamic human systems whose effectiveness depends largely on how they

manage the people who form their working community. The article also examines the relationship among organizational development, institutional culture, social responsibility, inclusion, collaborative learning, and digital transformation. It concludes that people-centered human talent management promotes healthier work environments, strengthens institutional commitment, improves organizational performance, and contributes to more relevant, inclusive, and sustainable education. In this sense, human talent should not be considered a secondary operational resource, but rather the central axis that articulates transformation and continuous improvement in educational institutions.

Keywords. Human talent management; organizational development; educational institutions; human resources; organizational culture; educational quality; workplace inclusion.

Introducción

Las instituciones educativas enfrentan actualmente desafíos cada vez más complejos derivados de los cambios sociales, tecnológicos, culturales y organizacionales que caracterizan a la sociedad contemporánea. La escuela, la universidad y demás organizaciones formativas ya no pueden entenderse únicamente como espacios destinados a la transmisión de conocimientos, sino como sistemas humanos dinámicos en los que convergen docentes, directivos, personal administrativo, estudiantes, familias y comunidades. En este contexto, la gestión del talento humano adquiere una función estratégica, debido a que influye directamente en la calidad educativa, el clima laboral, la innovación institucional y la capacidad de adaptación frente a escenarios cambiantes.

El desarrollo organizacional en las instituciones educativas depende, en gran medida, de la manera en que se gestionan las personas que forman parte de ellas. No se trata solamente de reclutar, contratar o distribuir personal, sino de generar condiciones que permitan fortalecer sus competencias, reconocer su desempeño, promover su bienestar y favorecer su permanencia dentro de una cultura organizacional saludable. Desde esta perspectiva, los procesos de recursos humanos dejan de ser actividades meramente administrativas para convertirse en

mecanismos de transformación institucional, capaces de impulsar aprendizajes colectivos, mejorar la comunicación interna y consolidar equipos comprometidos con los objetivos educativos.

La gestión del talento humano resulta especialmente relevante en el ámbito educativo porque el personal docente, directivo y administrativo constituye el principal soporte de la misión institucional. La calidad del proceso de enseñanza-aprendizaje no depende únicamente de planes de estudio, infraestructura o recursos tecnológicos, sino también de la motivación, preparación, estabilidad y compromiso de quienes hacen posible la vida académica cotidiana. Por ello, una institución educativa que busca desarrollarse organizacionalmente necesita atender de forma integral las necesidades de su capital humano, incorporando estrategias de formación continua, evaluación justa, reconocimiento, liderazgo participativo e inclusión laboral.

El desarrollo organizacional exige comprender que las instituciones son sistemas culturales en permanente construcción. Las creencias, valores, prácticas y formas de relación que predominan dentro de una organización pueden facilitar o limitar el cambio. En ese sentido, la gestión del talento humano también cumple una función cultural, ya que contribuye a transformar estructuras rígidas, superar resistencias, fortalecer el trabajo colaborativo y promover ambientes laborales más equitativos. Esto resulta particularmente importante en instituciones educativas que desean responder con pertinencia a las demandas de diversidad, responsabilidad social, innovación y mejora continua.

En el marco de la globalización y de la transformación digital, las instituciones educativas se ven obligadas a replantear sus modelos de gestión. La incorporación de nuevas tecnologías, la automatización de procesos y el uso creciente de herramientas digitales demandan personal capacitado, flexible y dispuesto al aprendizaje permanente. Sin embargo, la tecnología por sí sola no garantiza el desarrollo institucional. Su verdadero impacto depende de la capacidad humana para integrarla de manera ética, pedagógica y organizacionalmente pertinente. De

ahí que la gestión del talento humano deba concebirse como un puente entre la innovación tecnológica y el fortalecimiento de la cultura institucional.

El presente artículo tiene como propósito analizar la gestión del talento humano como eje del desarrollo organizacional en instituciones educativas. Para ello, se abordan los principales aportes teóricos relacionados con los procesos de recursos humanos, el cambio organizacional, la cultura institucional, la responsabilidad social, la inclusión y la calidad educativa. La reflexión parte de la premisa de que las instituciones educativas solo pueden alcanzar niveles sostenibles de eficiencia, innovación y pertinencia social cuando colocan a las personas en el centro de su estrategia organizacional. Gestionar adecuadamente el talento humano no representa una tarea secundaria, sino una condición esencial para construir organizaciones educativas más humanas, competentes, inclusivas y orientadas al futuro.

Recursos Humanos y el Desarrollo Organizacional

Comparten Calderón, Álvarez y Naranjo (2011) que, las empresas deben hacer hincapié en el fortalecimiento de los procesos para la implementación exitosa de las prácticas de recursos humanos que, de alguna manera, influyen en la filosofía de la RSE, como lo son el cumplimiento de las expectativas de los colaboradores al integrarse en la organización y el acercamiento entre los trabajadores, sus familias y las empresas, para crear una ventaja competitiva en los procesos de atracción y retención del talento. Esto es esencial para implementar prácticas que influyan el trabajo colaborativo, la comunicación efectiva y la percepción de un ambiente laboral sano, esto mantiene trabajando equipos sólidos y enfocados en la productividad y calidad, al contrario de querer salir a buscar cualquier otra oportunidad laboral; más allá de eso es el fortalecimiento de la empresa u organización como tal lo que se espera del propio fortalecimiento de sus procesos.

El desarrollo organizacional, según comparte Rodríguez (2014), ha sido un movimiento que surge a partir de 1962 como mecanismo educativo que intenta modificar las estructuras, creencias y valores de los individuos que conforman las organizaciones, ya que los grupos están irremediabilmente sujetos a un proceso de cambio veloz en todos sus ámbitos. El desarrollo organizacional actúa como un mecanismo educativo destinado a modificar estructuras, creencias y valores, es de esta manera que se pretende crear una dinámica más amena, más comprometida, más apegada a los valores, estándares, metas de la empresa, de manera que se sientan propias.

Motta (2009) retoma la idea sobre 'la necesidad del cambio' que se ha instalado en las organizaciones y, aunque con distinto grado de intensidad y con diferencias en cuanto a sus alcances, las empresas se han visto forzadas a encarar procesos de cambio, como alternativa prácticamente excluyente para sobrevivir en un contexto en permanente evolución y con reglas de la competencia cada vez más severas. La necesidad de cambio no es más que estar a la par de la sociedad que somos ahora, y la que seremos mañana, la modernidad en cuanto a tecnología, valores, enfoque de la calidad, mercadotecnia, entre otros temas y pudiéramos pensar que todos, nos hace naturalmente tener esta necesidad de cambio. No podríamos pretender mantener una empresa con sus valores y políticas igual que desde sus inicios, si quienes la conforman (los trabajadores) han cambiado y aunado a eso, están justo en un proceso continuo de cambio.

El desarrollo organizacional, comenta Castro & Ochoa (2023) es clave fundamental en el proceso de gestión del capital humano desde la perspectiva de la captación del talento, a través del proceso de selección y reclutamiento con la finalidad de integrarlo a las diversas organizaciones. Yendo de la mano con el párrafo anterior, a pesar del paso del tiempo, se enfatiza la importancia de las personas que integran la organización, con respecto al crecimiento que esta puede tener, y viceversa; Incluso familiar y socialmente hablando. En este sentido sería imposible que una organización, empresa o institución esté en desarrollo constante. Si no se enfoca también en el desarrollo de su gente. Podríamos pensar que una organización que

está en crecimiento, no cuenta con el recurso humano calificado para permanecer y enfrentar estos nuevos desafíos, como un reto benevolente para todos; se encuentra ahí el verdadero trabajo del “desarrollo organizacional”, unificar la fuerza humana-laboral con las nuevas tecnologías, nuevos procesos, nueva cultura, entre otros.

Según Mendoza & Martínez (2023), la gestión de talento humano (GTH) como área estratégica y apoyo a los procesos organizacionales. La gestión del talento humano se posiciona como un área estratégica que respalda y potencia los procesos organizacionales. Implica conocer en qué áreas se requiere mayor personal, así como el nivel de calificación de cada puesto. Esta tarea incluye no solo la asignación y distribución eficiente de la fuerza operativa, sino también la creación de condiciones óptimas para maximizar su rendimiento. Pensar a futuro a través de la capacitación es clave, al igual que identificar con qué habilidades contamos actualmente y cuáles serán necesarias en el corto, mediano y largo plazo —tanto habilidades técnicas como blandas. La gestión del talento humano es el área encargada de observar, medir, proyectar, preparar y calificar al personal, colocándolo en el lugar y momento adecuados para contribuir al éxito de la organización, y con ello, al bienestar colectivo.

Comenta González (2020) que los procesos del departamento de recursos humanos no solo constituyen una función técnica dentro de las organizaciones; representan también un vehículo estratégico para lograr transformaciones profundas en la cultura institucional. Fortalecer dichos procesos es vital para integrar prácticas que promuevan una auténtica responsabilidad social empresarial. Estas prácticas, bien implementadas, permiten atender las expectativas de inclusión, diversidad y bienestar no solo de los empleados, sino también de sus familias y del entorno en que operan las instituciones.

Desde la década de 1960, pone en perspectiva Martínez (2021), el desarrollo organizacional ha evolucionado como una disciplina clave para promover el cambio planificado dentro de las organizaciones, trascendiendo la simple eficiencia

operativa para centrarse en la transformación de valores, estructuras y comportamientos.

Añade Chiavenato (2017), que este enfoque cobra aún mayor relevancia en un contexto globalizado, donde las organizaciones enfrentan entornos altamente competitivos, diversos y cambiantes. La globalización en cierto aspecto, representa una ventana al mundo, a conocer las nuevas tendencias y a observar como las antiguas costumbres, en referencia a la desigualdad de oportunidades se han ido disolviendo, el trabajar a gran escala, lo cual también es un beneficio de la globalización, nos ha obligado, en ciertos casos, pero también se ha recibido como una invitación al cambio de perspectiva, a la adopción de prácticas organizacionales más flexibles e inclusivas, que han permitan interactuar eficientemente en mercados multiculturales y en constante transformación.

Además, comparten Davis & Newstrom (2003) que en los últimos años, la responsabilidad social ha pasado de ser una práctica opcional a convertirse en un eje central del desarrollo organizacional. Las organizaciones modernas no solo deben responder a intereses económicos, sino también a exigencias sociales y ambientales que forman parte del nuevo contrato social con sus grupos de interés. La RSE como parte del desarrollo organizacional tiene beneficios al interior, aunque estos representen una lucha contra la renuencia al cambio, pero también lo es para su exterior, con respecto a la facilidad y viabilidad que tendrá para involucrarse y conectar con otras organizaciones que igualmente den realce y atención a estos preceptos. Hoy en día, una organización que ha evolucionado en sus bases ideológicas, se encuentra muy lejos de colaborar con las que han mantenido su rigidez y negativa a temas como equidad de género, capacidades diferentes como talento humano, sostenibilidad y reducción del impacto al medio ambiente, entre otras... efectivamente, hablamos con esto de fortalecer el interior/exterior, compromiso de los colaboradores/mejora la imagen institucional.

La organización como unidad de análisis, citando Marín-Idárraga & Losada, (2014) a Lawrence y Lorsch (1967) quienes lo definen como, el sistema

interrelacionado de comportamientos de personas para cumplir con una tarea, la cual ha sido dividida en varios subsistemas en donde cada uno responde con una parte de dicha tarea y, al mismo tiempo, suma esfuerzos para el desempeño eficaz del sistema tomando como referencia esta definición, no se establece que exista un perfil único o excluyente para formar parte de este sistema; al contrario, se reconoce que cada persona, desde su rol, aporta algo esencial al funcionamiento eficaz del conjunto. Esta visión refuerza el principio de inclusión: todas las personas, independientemente de sus condiciones o capacidades, pueden contribuir de forma valiosa al logro de los objetivos organizacionales. La responsabilidad de los departamentos de recursos humanos es entonces identificar y aprovechar esas fortalezas individuales, eliminando barreras y garantizando que el sistema esté verdaderamente abierto a la diversidad.

La cultura es aprendida, en palabras de Schein (1993), esta evoluciona con nuevas experiencias, y puede ser cambiada si llega a entenderse la dinámica del proceso de aprendizaje. Por ello, quien esté interesado en el control o cambio culturales, debe atender a lo que se sabe sobre el aprendizaje y desaprendizaje de las complejas creencias y presunciones que sirven de fundamento al comportamiento social” comprender que las empresas, al igual que las personas, son entornos sociales permeados por la cultura en la que se desarrollan; si en el pasado existieron prejuicios muy marcados hacia las mujeres, no fue porque las organizaciones nacieran con esos sesgos, sino porque reflejaban las creencias y presunciones sociales predominantes en su contexto histórico. Reconocer que la cultura es aprendida y, por lo tanto, puede ser desaprendida y transformada, abre la puerta al cambio. Hoy, en un momento en el que la sociedad exige mayor equidad e inclusión, las organizaciones tienen la oportunidad —y la responsabilidad— de revisar y replantear esos antiguos modelos culturales. Visto desde las organizaciones, esto implica impulsar aprendizajes conscientes, cuestionar estereotipos y construir una nueva cultura laboral basada en el respeto, la igualdad y la valoración de la diversidad humana.

Definiciones de los seis procesos clave de Recursos Humanos según Chiavenato (2015)

1. Integrar (Reclutamiento y selección)

Proceso dedicado a atraer, reclutar y seleccionar personas con el perfil adecuado para satisfacer las necesidades de la organización

2. Organizar

Diseñar la estructura organizacional, definir roles y responsabilidades, analizar y describir puestos, ubicar a las personas en los cargos adecuados y evaluar su desempeño.

3. Recompensar

Implementar sistemas de remuneración, beneficios e incentivos que reconozcan el desempeño, satisfagan necesidades individuales y motiven a los colaboradores

4. Desarrollar

Planificar y ejecutar la capacitación, formación continua, desarrollo de habilidades y gestión de carreras para potenciar el crecimiento profesional y personal del personal

5. Retener

Mantener un clima laboral positivo mediante la gestión del entorno físico y psicológico, relaciones laborales, disciplina, seguridad, cultura organizacional y calidad de vida en el trabajo

6. Auditar

Realizar monitoreo y evaluación continua de los procesos de recursos humanos, utilizando sistemas de información, bancos de datos y auditoría administrativa para mejorar resultados.

Recursos Humanos en Instituciones Educativas

Retomando a Chiavenato (2009), nos habla sobre la importancia estratégica de gestionar el talento humano en todo tipo de organizaciones, incluyendo instituciones educativas, y cómo influye en los resultados organizacionales. Para redirigir el enfoque hacia la importancia del desarrollo organizacional y la gestión del talento humano en las instituciones educativas, es fundamental reconocer que las escuelas y universidades no solo son centros de enseñanza, sino también organizaciones complejas que requieren una gestión estratégica de sus recursos humanos para alcanzar la excelencia educativa. En este contexto, la gestión del talento humano en las instituciones educativas implica identificar, desarrollar y retener a profesionales comprometidos y competentes, cuya labor impacta directamente en la calidad del proceso educativo. Una administración efectiva del personal docente y administrativo es esencial para crear un ambiente propicio para el aprendizaje y el desarrollo integral de los estudiantes.

En este escenario, comparten Robbins y Coulter (2018), las nuevas tecnologías también desempeñan un papel fundamental. La digitalización de procesos, la automatización y el uso de inteligencia artificial están redefiniendo la forma en que operan las organizaciones, exigiendo una adaptación continua de sus estructuras, liderazgos y modelos de trabajo. El desarrollo organizacional, en este sentido, actúa como catalizador del cambio, al facilitar procesos de aprendizaje organizacional y transformación cultural que permitan aprovechar las oportunidades tecnológicas sin perder de vista el componente humano.

Quiroz y Torres (2019) añaden que, existe una correlación significativa entre la gestión del talento humano y las competencias laborales de los docentes, lo que sugiere que una adecuada gestión del personal contribuye al fortalecimiento de las capacidades profesionales y, por ende, a la mejora del desempeño institucional.

Además, menciona Sarabia (2023), la gestión del talento humano en el ámbito educativo debe ser estratégica, alineada con los objetivos institucionales y centrada

en el desarrollo continuo del personal. Esto incluye procesos de selección rigurosos, programas de formación y capacitación, evaluaciones de desempeño y políticas de reconocimiento que fomenten la motivación y el compromiso del personal. En resumen, el desarrollo organizacional en las instituciones educativas está intrínsecamente ligado a la gestión del talento humano. Una gestión efectiva del personal no solo mejora la eficiencia operativa, sino que también promueve una cultura organizacional positiva, adaptable y orientada al logro de una educación de calidad.

En el sector educativo, según López, Morales y Navarro (2023), la gestión de recursos humanos es determinante para el desarrollo profesional docente y la calidad educativa. La selección adecuada de personal, la capacitación continua y las evaluaciones de desempeño justas son estrategias efectivas que mejoran la motivación de los docentes y, en consecuencia, la calidad de la enseñanza. "Se identificó que una gestión centrada en las necesidades de los docentes mejora su motivación y, consecuentemente, la calidad educativa.". Una gestión de recursos humanos que prioriza la atención a las condiciones laborales del personal docente —como un salario justo, espacios adecuados, ambientes de trabajo confortables y oportunidades de desarrollo profesional— permite que estos se concentren plenamente en su labor educativa.

Al contar con el respaldo institucional necesario, añaden López, Morales y Navarro (2023), los docentes pueden enfocar su energía y creatividad en diseñar y ejecutar propuestas pedagógicas más efectivas, orientadas al aprendizaje y bienestar de sus estudiantes, en lugar de preocuparse por carencias estructurales o personales. Esta atención integral al factor humano no solo potencia su desempeño en el aula, sino que también promueve su crecimiento como profesionales comprometidos con la mejora continua.

BID (2024) nos comparte que la implementación de sistemas de meritocracia en la selección de directores de escuelas públicas ha mejorado los resultados en los exámenes estudiantiles en Chile. El mérito de haber logrado, de haber estado en

aula, de haber enfrentado problemas reales, de estar lo más cercano posible a la nueva generación de docentes o dígame de trabajadores de la del sector educativo, los hace generar estrategias mucho más adecuadas y atinadas a la realidad que vive un profesor, un trabajador de la educación, es por eso que desde el momento en que los puestos directivos o gerenciales en una organización educativa se otorgan ,debido a su trayectoria y mérito, es un punto a favor desde el principio tanto para la institución como para la población laboral de esa organización.

El aprendizaje y colaboración, especifican González y Pedraza (2021), son los factores del capital humano que contribuyen a explicar el desempeño en los planteles educativos analizados. Estos factores no solo forman parte de las competencias individuales, sino que también representan pilares esenciales para el funcionamiento efectivo de cualquier organización educativa. La capacidad de aprendizaje se refiere a la disposición y habilidad del personal —docente, administrativo o directivo— para adquirir nuevos conocimientos, actualizar sus competencias y adaptarse a los cambios constantes del entorno educativo. En contextos donde los desafíos pedagógicos, tecnológicos y sociales evolucionan rápidamente, esta capacidad se vuelve indispensable para mantener la calidad del servicio educativo y para innovar en los procesos de enseñanza-aprendizaje. Por otro lado, la colaboración entre el personal implica la existencia de relaciones laborales basadas en la confianza, el respeto mutuo y el trabajo en equipo. Cuando los miembros de una institución educativa cooperan activamente, comparten experiencias, conocimientos y recursos, se crean ambientes propicios para el crecimiento colectivo, la resolución de problemas y la toma de decisiones más efectivas.

Ambos factores —aprendizaje continuo y colaboración— según González & Pedraza (2021), influyen directamente en el desempeño institucional, ya que potencian la eficiencia interna, la calidad académica y la capacidad de respuesta ante las necesidades de los estudiantes y de la comunidad educativa en general. Es decir, no basta con contar con personal capacitado de forma individual: es fundamental que ese capital humano esté orientado a aprender juntos y a construir

soluciones de forma colaborativa para lograr un impacto real en los resultados educativos.

El comportamiento organizacional en la gestión educativa pública presenta retos y perspectivas en el ámbito latinoamericano, nos comparten en estudios Miguel, Hinostroza, Garay, Mavila, Rodríguez & Recines (2021), que además de ello, también abre importantes perspectivas de mejora. Este comportamiento se refiere a la manera en que interactúan los distintos actores dentro de una institución — como directivos, docentes, personal administrativo y estudiantes— así como a las dinámicas culturales, estructurales y funcionales que influyen en el logro de los objetivos educativos.

Dando continuidad al trabajo de Miguel, Hinostroza, Garay, Mavila, Rodríguez & Recines (2021), enfatizan que uno de los principales retos en este contexto es la resistencia al cambio, muchas veces arraigada en estructuras jerárquicas tradicionales y prácticas administrativas poco flexibles. Esta rigidez dificulta la innovación y la adaptación a los nuevos requerimientos sociales, tecnológicos y pedagógicos. Existe una brecha entre las políticas educativas diseñadas a nivel central y su implementación efectiva en las escuelas, debido a la falta de coordinación, recursos o acompañamiento profesional adecuado. Por otro lado, el estudio también señala perspectivas valiosas para fortalecer la gestión pública educativa. Entre ellas se encuentra el impulso de modelos de liderazgo participativo, el fortalecimiento del trabajo colaborativo, y la promoción de una cultura organizacional basada en la confianza, el compromiso y el enfoque en resultados. Cuando estos elementos se integran de manera intencional, las instituciones educativas públicas tienen mayores posibilidades de generar ambientes más eficientes, humanos y centrados en la mejora continua. En este sentido, el comportamiento organizacional ya no puede ser visto únicamente como una descripción de lo que ocurre dentro de la escuela, sino como una herramienta estratégica que, bien gestionada, permite transformar las instituciones educativas en espacios más democráticos, efectivos y coherentes con las demandas del siglo XXI.

Hart-Montes, Ramos-Gelvez, & Arzuza-Gómez (2024), hablan sobre la gestión del talento humano; es una vía para el desarrollo de organizaciones educativas exitosas. Implica no solo la contratación y asignación adecuada del personal, sino también el desarrollo integral de sus capacidades, el reconocimiento de su trabajo y la creación de condiciones laborales que favorezcan su bienestar y desempeño. En el caso de las organizaciones educativas, esta gestión cobra una importancia aún mayor, ya que el capital humano —principalmente docentes, personal directivo y administrativo— es el que lleva a cabo la labor formativa, impulsa la innovación pedagógica y garantiza la calidad del proceso de enseñanza-aprendizaje.

Continuando con Hart-Montes, Ramos-Gelvez, & Arzuza-Gómez (2024), afirman que cuando las instituciones educativas implementan estrategias bien diseñadas de gestión del talento humano, se pueden lograr ambientes laborales más motivadores, con profesionales comprometidos, capacitados y alineados con los objetivos institucionales. Esto se traduce directamente en una mejor experiencia educativa para los estudiantes, quienes reciben atención de calidad en un entorno propicio para su desarrollo. Además, una gestión efectiva permite identificar las necesidades formativas del personal, fomentar el trabajo colaborativo, facilitar la resolución de conflictos, y promover el crecimiento profesional continuo. Así, se fortalece no solo el rendimiento individual, sino también el desarrollo organizacional, al construir una cultura institucional sólida, basada en valores como la confianza, la cooperación y la mejora constante. En resumen, la gestión del talento humano en contextos educativos no es una tarea administrativa secundaria, sino un eje estratégico que define en gran medida el éxito o fracaso de una institución en su misión formadora.

El impacto del departamento de recursos humanos, puntualiza González (2020), en el ámbito educativo, va más allá de funciones administrativas; tiene un rol transformador al influir directamente en la calidad del servicio educativo. Una gestión centrada en las necesidades del personal docente, por ejemplo, ha demostrado que puede elevar significativamente su motivación, con efectos positivos en la calidad del aprendizaje. Este enfoque centrado en las personas resulta especialmente importante cuando se considera la inclusión de personas con

capacidades diferentes, ya que implica entender y atender necesidades específicas con sensibilidad y estrategia.

Haciendo énfasis Lozano, Amador & Raluy (2021) sobre “la sociedad del conocimiento”, los procesos relacionados con el capital humano han adquirido un nuevo cariz de importancia debido a que de la eficiencia de estos depende en gran medida del logro de los objetivos de la organización. Es por ello por loque generar un modelo de gestión de capital humano como propuesta para las universidades públicas está íntimamente relacionado con la capacidad de las empresas de alcanzar sus objetivos.

Continuando con Lozano, Amador & Raluy (2021), referencian a Hellriegel (2009), quien propone un enfoque basado en competencias y combina los principios de la administración con lo que él considera como competencias centrales, a saber: autoadministración, acción estratégica, multicultural, trabajo en equipo, planeación, administración y comunicación” como parte importante del conglomerado de valores, principios y cultura que se necesita en la organización para que el enfoque antes mencionado, pueda estar sustentado y bien defendido en cada uno de sus procesos.

Conclusiones

La gestión del talento humano constituye un eje fundamental para el desarrollo organizacional de las instituciones educativas, debido a que articula los procesos de incorporación, formación, evaluación, reconocimiento, retención y mejora continua del personal docente, administrativo y directivo. En este sentido, las instituciones educativas no pueden concebirse únicamente como espacios de enseñanza, sino como organizaciones complejas cuya calidad depende, en gran medida, de la manera en que gestionan, desarrollan y valoran a las personas que integran su comunidad laboral.

A partir del análisis realizado, se concluye que el desarrollo organizacional en el ámbito educativo exige una visión integral del capital humano. No basta con contar con personal calificado; es necesario crear condiciones institucionales que favorezcan el aprendizaje permanente, la colaboración, el bienestar laboral, la comunicación efectiva y la participación en los procesos de cambio. Cuando estos elementos se integran de manera coherente, la institución fortalece su cultura organizacional y mejora su capacidad para responder a los desafíos pedagógicos, tecnológicos y sociales del entorno actual.

La gestión del talento humano adquiere una importancia especial en las instituciones educativas porque incide directamente en la calidad del servicio educativo. La motivación docente, la estabilidad laboral, la capacitación continua, la evaluación justa del desempeño y el reconocimiento institucional son factores que influyen no solo en el clima organizacional, sino también en la experiencia formativa de los estudiantes. Por ello, una gestión adecuada del personal no debe ser vista como un gasto operativo, sino como una inversión estratégica orientada al cumplimiento de la misión educativa.

Es relevante que el desarrollo organizacional requiere superar estructuras rígidas, prácticas tradicionales y resistencias al cambio que todavía persisten en muchas organizaciones educativas. La transformación institucional demanda liderazgo participativo, apertura a la innovación, uso responsable de las tecnologías y una cultura basada en la confianza, la equidad y la responsabilidad social. En este marco, los departamentos de recursos humanos tienen la responsabilidad de impulsar procesos más humanos, incluyentes y alineados con los objetivos institucionales.

La inclusión y la diversidad deben ocupar un lugar central dentro de la gestión del talento humano. Las instituciones educativas están llamadas a reconocer las capacidades, experiencias y aportes de todas las personas, eliminando barreras que limiten su participación y desarrollo. Esta perspectiva permite comprender que el talento no se reduce a credenciales o funciones formales, sino que se expresa en

competencias, trayectorias, compromiso, creatividad y disposición para contribuir al logro de los fines organizacionales.

Puede afirmarse que la gestión del talento humano es una condición indispensable para construir instituciones educativas más eficientes, justas, innovadoras y sostenibles. Su adecuada implementación fortalece el desempeño institucional, mejora el ambiente laboral, favorece la calidad educativa y permite que las organizaciones respondan de manera más pertinente a las exigencias de la sociedad contemporánea. En consecuencia, el desarrollo organizacional en educación depende, en buena medida, de colocar a las personas en el centro de la estrategia institucional, no como recursos aislados, sino como sujetos activos del cambio, del aprendizaje y de la transformación colectiva.

Referencias

Banco Interamericano de Desarrollo. (2024). *Los beneficios de la meritocracia en el sector público*. <https://elpais.com/planeta-futuro/2024-11-28/los-beneficios-de-la-meritocracia-en-el-sector-publico-chile-rebaja-las-muertes-hospitalarias-y-mejora-los-resultados-escolares.html>

Calderón, Á., Álvarez, L., & Naranjo, D. (2011). La satisfacción laboral como efecto moderador entre prácticas de recursos humanos y responsabilidad social corporativa. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 27(3), 223–234. <https://www.redalyc.org/journal/2312/231265891003/html/>

Castro Rodríguez, L., & Ochoa Nájera, M. (2023). Desarrollo organizacional y talento humano. *Revista EPISTEME*, 17(1), 73–83.

Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano*. McGraw-Hill.

Chiavenato, I. (2015). *Gestión del talento humano* (3.^a ed.). McGraw-Hill.

Chiavenato, I. (2017). *Administración de recursos humanos* (10.^a ed.). McGraw-Hill Education.

Davis, K., & Newstrom, J. W. (2003). *Comportamiento humano en el trabajo* (11.^a ed.). McGraw-Hill.

González, M. (2020). Gestión de necesidades docentes y motivación en contextos educativos. *Revista de Educación y Desarrollo*, 18(3), 45–58.

González, M. L. (2020). *Gestión estratégica del talento humano y responsabilidad social empresarial*. Editorial Universidad Autónoma de México.

<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0186104220300025>

González Cisneros, A. L., & Pedraza Melo, N. A. (2021). Factores del capital humano y desempeño en instituciones de educación media superior. *Perfiles Educativos*, 43(174). <https://doi.org/10.22201/iisue.24486167e.2021.174.59393>

Hart-Montes, E., Ramos-Gelvez, C. M., & Arzuza-Gómez, A. R. (2024). Gestión del talento humano: Una vía para el desarrollo de organizaciones educativas exitosas. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria KOINONIA*, 9(17). https://www.researchgate.net/publication/378426303_Gestion_del_talento_humano_o_Una_via_para_el_desarrollo_de_organizaciones_educativas_exitosas

López, L., Morales, M., & Navarro, I. (2023). La gestión de recursos humanos en el sector educativo y su impacto en el desarrollo profesional docente: Una revisión sistemática. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 7(4), 9329–9353. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v7i4.7632

Lozano Rosales, R., Amador Martínez, M. de L., & Raluy Herrero, M. (2021). Modelo de gestión de capital humano por competencias para universidades públicas en México. *RIDE Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*, 12(23). <https://doi.org/10.23913/ride.v12i23.1107>

Marín-Idárraga, D. A., & Losada, L. A. C. (2014). Estructura organizacional y relaciones inter-organizacionales: análisis en instituciones prestadoras de servicios de salud públicas de Colombia. *Estudios Gerenciales*, 31, 88–89.

<http://dx.doi.org/10.1016/j.estger.2014.08.004>

Martínez, R. (2021). *Transformaciones organizacionales y adaptación al cambio en instituciones educativas de América Latina*. Biblioteca CLACSO.

<https://biblioteca->

[repositorio.clacso.edu.ar/bitstream/CLACSO/12345/1/documento.pdf](https://biblioteca-repositorio.clacso.edu.ar/bitstream/CLACSO/12345/1/documento.pdf)

Mendoza, J. F., & Martínez, G. A. (2023). *La gestión de talento humano como proceso estratégico en el desarrollo organizacional*. ResearchGate.

<https://www.researchgate.net/publication/372129062>

Miguel Flores, J. A., Hinojosa Sánchez, M. Y. S., Garay Peña, D. L. E., Mavila Canales, M. J. A., Rodríguez López, M. G. R., & Recines Padilla, M. A. A. (2021). El comportamiento organizacional en la gestión educativa pública: retos y perspectivas en el ámbito latinoamericano. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 5(5), 7605–7628. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v5i5.867

Motta, J. R. (2009). *Cambio organizacional en América Latina*. Consejo Latinoamericano de Ciencias Sociales. <https://biblioteca->

[repositorio.clacso.edu.ar/handle/CLACSO/8454](https://biblioteca-repositorio.clacso.edu.ar/handle/CLACSO/8454)

Quiroz Noriega, G. E., & Torres Valladares, M. E. (2019). Gestión del talento humano y competencias laborales en docentes de instituciones educativas públicas. *Educación*, 25(2), 157–164.

<https://doi.org/10.33539/educacion.2019.v25n2.2044>

Robbins, S. P., & Coulter, M. (2018). *Administración* (14.^a ed.). Pearson.

Rodríguez, C. A. (2014). La gestión del cambio en las organizaciones modernas. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 139, 104–110.

<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2215910X14700187>

Sarabia, E. (2023). *La importancia de la gestión del talento humano en el sector educación*. Academia.edu.

https://www.academia.edu/121881232/LA_IMPORTANCIA_DE_LA_GESTI%C3%93N_DEL_TALENTO_HUMANO_EN_EL_SECTOR_EDUCACI%C3%93N

Schein, E. (1993). *Cultura organizacional y liderazgo* (2.^a ed.). Jossey-Bass.

<https://www.studocu.com/es-ar/document/universidad-de-buenos-aires/administracion-general/schein-e-cultura-organizacional-y-liderazgo/57716396>