

AÑO 30 NO. ESPECIAL 14, 2025
JULIO-DICIEMBRE



AÑO 30 NO. ESPECIAL 14, 2025

JULIO-DICIEMBRE



Revista Venezolana de Gerencia



UNIVERSIDAD DEL ZULIA (LUZ)
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales
Centro de Estudios de la Empresa

ISSN 1315-9984

Esta obra está bajo una licencia de Creative Commons
Reconocimiento-NoComercial-CompartirIgual 3.0 Unported.
http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/3.0/deed.es_ES

Como citar: Saltos, P., Barcia, A. M., D'Armas, M., y González, N. J. (2025). Gestión de talento humano y desempeño organizacional: análisis de dimensiones esenciales. *Revista Venezolana De Gerencia*, 30(Especial 14), 1412-1427

. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.30.especial14.34>

Universidad del Zulia (LUZ)
Revista Venezolana de Gerencia (RVG)
Año 30 No. Especial 14, 2025, 1412-1427
Julio-Diciembre
ISSN 1315-9984 / e-ISSN 2477-9423



Gestión de talento humano y desempeño organizacional: análisis de dimensiones esenciales

Saltos García, Pedro*
Barcia Maridueña, Alexandra Marisol**
D'Armas Regnault, Mayra***
González González, Nelia Josefina****

Resumen

La gestión del talento humano se ha consolidado como un eje estratégico en la gestión universitaria, al reconocer en el capital humano un recurso esencial para la generación de conocimiento y el cumplimiento de los objetivos institucionales. Este estudio tiene como objetivo identificar las dimensiones que caracterizan la gestión del talento humano en las universidades ecuatorianas, y su relación con el desempeño organizacional. Con base en una revisión de literatura y de juicio de expertos, se diseñó un instrumento multidimensional de la gestión del talento humano, el cual es validado mediante un estudio empírico en una universidad ecuatoriana. La investigación adopta un enfoque descriptivo y correlacional, con datos recopilados de 163 participantes, incluyendo tanto al personal docente como administrativo. A través de un análisis factorial exploratorio se identificaron tres dimensiones: Reclutamiento y Retención, Desarrollo, y Evaluación y Mejora. Mediante un modelo de regresión lineal múltiple, se evidenció una relación significativa entre estas dimensiones y el desempeño organizacional. Los hallazgos confirman que las prácticas de gestión del talento humano constituyen factores determinantes del éxito institucional universitario.

Palabras clave: gestión del talento humano; desempeño organizacional; educación superior; análisis factorial; recursos humanos.

Recibido: 11.06.25

Aceptado: 24.09.25

* Magister en Administración Pública mención Desarrollo Institucional. Ingeniero Comercial mención en Recursos Humanos. Docente Investigador, Universidad Estatal de Milagro, UNEMI, Ecuador. Email: psaltsog@unemi.edu.ec. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4416-2488>

** Magister en Administración Pública mención Desarrollo Institucional, Magister en Derecho Procesal Constitucional, Abogada de la República del Ecuador. Docente Investigadora, Universidad Estatal de Milagro, UNEMI, Ecuador. Email: abarciam@unemi.edu.ec ORCID: <https://orcid.org/0009-0004-4601-3592>

*** Doctora en Administración y Dirección de Empresas, Magister Scientiarum en Ingeniería Industrial. Docente Investigadora, Universidad Estatal de Milagro. UNEMI, Ecuador. Código Postal: 091050. Email: mdarmasr@unemi.edu.ec. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6288-1566> (Autor de correspondencia)

**** Doctora en Ciencias Humanas, Magister en Ciencias de la Educación, Magister en Informática Educativa. Docente Investigadora, Universidad de Santa Elena, Ecuador. Email: ngonzalez5150@upse.edu.ec. ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1628-4055>

Human talent management and organizational performance: analysis of essential dimensions

Abstract

Human talent management has become a strategic pillar in university administration, recognizing human capital as an essential resource for knowledge generation and the achievement of institutional goals. This study aims to identify the dimensions that characterize human talent management in Ecuadorian universities and their relationship with organizational performance. Based on a literature review and expert judgment, a multidimensional instrument for human talent management was designed, which is validated through an empirical study conducted at an Ecuadorian university, with data collected from 163 participants, including both teaching and administrative personnel. Through exploratory factor analysis, three dimensions were identified: Recruitment and Retention, Development, and Evaluation and Improvement. Using a multiple linear regression model, a significant relationship was found between these dimensions and organizational performance. The findings confirm that human talent management practices constitute determining factors of university institutional success.

Keywords: talent management; organizational performance; higher education; factor analysis; human resources.

1. Introducción

El desempeño organizacional está estrechamente vinculado con la cantidad, calidad y gestión de sus recursos humanos, lo cual impacta directamente en los niveles de productividad alcanzados (Lavkush, 2022). En este contexto, la gestión del talento ha cobrado creciente relevancia tanto en la investigación académica como en la práctica profesional durante las últimas décadas. Su importancia radica en la capacidad de atraer, retener y desarrollar personal clave, así como en la identificación de líderes potenciales dentro de la organización (Al Haziazi, 2021). En un entorno global cada vez más competitivo y ante la creciente escasez de talento, este tema continúa

siendo prioritario para la alta dirección (Erdogan, 2019).

La gestión del talento se ha consolidado como un paradigma estratégico en la administración contemporánea de los recursos humanos, centrado en atraer, desarrollar y retener personal altamente capacitado como ventaja competitiva clave (Savov et al., 2020; Singh & Sabharwal, 2021). En un contexto de globalización competitiva y creciente complejidad organizacional, el talento humano constituye el activo diferenciador más valioso para las instituciones (Narayanan et al., 2019; Singh, 2021). Desde inicios de la década de 2000, este concepto ha ganado relevancia tanto en el ámbito académico como en el campo profesional, posicionándose como uno

de los temas centrales en la teoría de la gestión de recursos humanos (Kravariti & Johnston, 2019; McDonnell et al., 2017; Erdogan, 2019). Su importancia es tal que ha sido abordado en conferencias y publicaciones académicas de alto impacto a nivel internacional (Järvi & Khoreva, 2020).

La gestión del talento no puede entenderse de forma aislada, ya que se diseña e implementa dentro de una organización que, a su vez, forma parte de una sociedad/contexto operativo más amplio (Gallardo-Gallardo et al., 2020). Su creciente importancia se basa en el supuesto de una ventaja competitiva para la organización (de McDonnell et al., 2017; Yuniati et al., 2021). En este sentido, se ha convertido en un desafío clave para los nuevos líderes, quienes deben vincular estas prácticas con los objetivos institucionales (Sareen & Mishra, 2016). La evidencia empírica respalda su influencia positiva en el desempeño organizacional (Yuniati et al., 2021; Almaaitah et al., 2020; Rožman et al., 2023), destacando la innovación y la gestión estratégica del talento como factores determinantes de la competitividad (Noriega et al., 2023; Osintsev & Kalinin, 2023).

En las instituciones de educación superior, si bien algunas instituciones han incorporado prácticas de gestión del talento, persisten desafíos significativos (Miuro, 2018). El entorno institucional contemporáneo exige eficiencia, calidad y rendición de cuentas, lo que hace indispensable fomentar e institucionalizar la gestión del talento académico (Chethana & Noronha, 2023; Dilip & Rajeshwari, 2022). La evaluación del impacto de las prácticas de gestión del talento humano en el desempeño de las instituciones de educación superior (IES), ha sido abordado por diferentes

autores, entre los que destacan: Chethana & Noronha (2023), en la India; Ramaditya et al. (2022), en Indonesia; Martin et al. (2023), en Inglaterra, entre otros. A pesar de estudios en diversos países, aún es necesaria su exploración en el Ecuador.

El objetivo de esta investigación es identificar las dimensiones de la gestión del talento humano en instituciones de educación superior ecuatorianas y establecer su relación con el desempeño organizacional, con el fin de diseñar un instrumento multidimensional validado que permita la evaluación de estos constructos en el ámbito universitario.

2. Gestión del talento humano y desempeño organizacional: aproximación conceptual

El concepto de gestión del talento fue introducido en 1998 por McKinsey Consultants, en el libro "*The War for Talent*". A partir de esta aparición, son muchos los aportes que ha recibido desde diferentes ópticas y áreas, por lo que vale la pena abordar este recorrido a su aproximación conceptual.

El término gestión del talento ha adquirido varios significados que reflejan algunos desarrollos clave de Recursos Humanos en las sociedades modernas (Al Ariss et al., 2014). Para Al Aina & Atan (2020), la definición del concepto de gestión del talento difiere entre organizaciones, y va desde concentrarse en la sostenibilidad a identificar empleados con alto potencial. En muchas organizaciones, las estrategias de gestión del talento existen desde hace muchos años; sin embargo, el concepto ha ganado más atención, ya que la organización empresarial tiene que centrarse en el entorno competitivo (Sindhura, 2022).

De acuerdo con Luna-Arocas et al. (2020), pese al progreso científico en el campo de la gestión del talento humano, aún existe poco consenso en cuanto a su conceptualización. En la misma línea, Jayaraman et al. (2018) señalan que no existe una definición única y aceptada sobre qué constituye el talento organizacional, debido a que los especialistas del área difieren en la forma de identificarlo, medirlo y gestionarlo. En consecuencia, muchas organizaciones adoptan interpretaciones propias del concepto, lo que dificulta la consolidación de un marco teórico común y aplicable de manera universal.

Beluchi & Inienger (2020) la definen como un conjunto de estrategias y sistemas orientados a aumentar la productividad mediante procesos eficaces para la atracción, desarrollo, retención y aprovechamiento del capital humano con las competencias necesarias para responder a las demandas organizacionales presentes y futuras, constituyéndose en un factor clave para fortalecer las capacidades del personal y facilitar la gestión del conocimiento, lo que impacta positivamente en el desempeño organizacional (Tamsah et al., 2023).

Tal conceptualización encuentra respaldo en enfoques académicos convergentes. En cuanto a su naturaleza integral y procesal, se concibe como el proceso de gestionar, evaluar y mantener al recurso humano más valioso (Sareen y Mishra, 2016; Almokdad, 2023). Desde su orientación estratégica, Narayanan et al. (2019) y Sindhura (2022) enfatizan su papel en la generación de ventaja competitiva y la importancia de lograr una adecuación entre persona y puesto, así como el mantenimiento de niveles sostenidos de motivación. Desde un enfoque de valoración individual, se

conceptualiza la gestión del talento como el reconocimiento y aprovechamiento del valor diferencial de cada empleado (Das, 2022; Christopher y Chitra, 2022). Esta línea de pensamiento encuentra coherencia con la propuesta de Rostam (2019), quien establece una vinculación directa entre la administración del capital humano y la capacidad organizacional para alcanzar sus objetivos estratégicos.

En el caso de las instituciones de educación superior específicamente, la gestión del talento adquiere características particulares debido a la naturaleza académica de sus funciones, la diversidad de perfiles profesionales (docentes, investigadores, personal administrativo) y la necesidad de equilibrar academia con eficiencia organizacional. Denominándose como la provisión continua de campos de capacitación y medios a través de los cuales el personal de alto rendimiento puede desarrollarse para cumplir con nuevos puestos potenciales y roles, implementando iniciativas para la mejora de las competencias entre los académicos tras identificar y llenar los vacíos de conocimiento (Miuro et al., 2016). En este ámbito, el capital humano se considera fundamental para que las universidades mantengan su reputación y mejoren su desempeño (Martin et al., 2023).

El desempeño organizacional, concepto central para comprender el impacto de la gestión del talento humano, representa el resultado de todas las operaciones realizadas por la organización, constituyendo un reflejo de cómo la organización utiliza sus recursos e inversiones de manera que le permite alcanzar sus objetivos (Almaaitah et al., 2020). Complementando esta definición, Barradas et al. (2021) lo caracterizan como la capacidad que posee una

organización para gestionar los desafíos inherentes a su entorno de actuación.

a. Medición del desempeño organizacional

Durante los años recientes, la medición del desempeño organizacional ha adquirido relevancia como estrategia para incrementar la eficiencia operativa y la ventaja competitiva de las organizaciones (Barradas et al., 2021). Los sistemas de trabajo de alto desempeño logran alinear las actitudes y comportamientos del talento humano con los objetivos estratégicos corporativos, aumentando el compromiso laboral y, como resultado, el desempeño organizacional (Sembiring & Damayanti, 2023). Bajo esta perspectiva, la gestión del talento opera mediante tres enfoques conceptuales diferentes: el desarrollo de competencias del capital humano, la administración de flujos del personal y los sistemas de recompensa, y la búsqueda y el desarrollo del talento individual de los empleados (Amala & Savarimuthu, 2022).

No obstante, Yener et al. (2017) señalan que la literatura de gestión y organización carece de una escala de gestión del talento válida y confiable que cubra todas las dimensiones teóricas establecidas; mientras que, en el contexto del sector de educación superior, Mohammed et al. (2020) señalan una deficiencia de evidencia empírica en términos de gestión de talento humano. Ante estas limitaciones, diversos investigadores han desarrollado propuestas que plantean diferentes dimensiones para su medición.

El análisis de la literatura revela una evolución conceptual desde modelos tetradimensionales hacia enfoques más integrados y contextualizados.

Erdoğan (2019) propone cuatro dimensiones fundamentales que abarcan el ciclo completo de la gestión del talento: Capacitación y desarrollo (desde programas de orientación hasta retroalimentación continua), gestión de carrera (progresión profesional y evaluaciones de potencial), reclutamiento y selección (alineación estratégica y transparencia) y gestión del desempeño (sistemas efectivos con criterios medibles). Este modelo se caracteriza por su enfoque sistemático y procesual del desarrollo humano organizacional.

De manera complementaria, Miirio et al. (2016) proponen un modelo tetradimensional, pero con mayor énfasis en la dimensión cultural y de retención: Identificación del talento (herramientas de evaluación y conciencia del liderazgo sobre capacidades individuales); Desarrollo del talento (retroalimentación actualizada y el interés en el crecimiento profesional); Cultura del talento (recompensas vinculadas al rendimiento y competitividad salarial); y Retención del talento (descripciones de trabajo claras y comunicación clara de objetivos organizacionales). La fortaleza de esta propuesta radica en su reconocimiento explícito de la cultura organizacional como factor determinante.

Jayaraman et al. (2018) presentan un modelo que destaca por su enfoque en la construcción de capacidades organizacionales a través de cuatro constructos. Identificación de posiciones críticas (construcción estratégica de pools de talento); entrenamiento de competencias (implementación continua y desarrollo de habilidades específicas de la empresa); desarrollo (múltiples rutas de movilidad ascendente y retroalimentación estructurada); y gestión de recompensas (reconocimiento

financiero y no financiero, equilibrio trabajo-vida y beneficios comprensivos). La innovación de este modelo se centra en la identificación estratégica de posiciones críticas organizacionales.

Mohammed et al. (2020) desarrollan un modelo tridimensional que abarca: Atracción del talento (dominio social y excelencia organizacional), desarrollo de talento (gestión del rendimiento, coaching y liderazgo) y retención de talento (benchmarking, satisfacción, recompensas, empoderamiento y motivación de empleados). Este modelo destaca por su aplicabilidad sectorial y su enfoque en la excelencia organizacional como factor de atracción.

Singh y Sabharwal (2021) aportan rigor metodológico mediante un modelo de tres constructos derivados empíricamente de análisis factorial: Comunicación, construcción de equipos y toma de decisiones (habilidades interpersonales y analíticas); habilidades gerenciales (gestión de conflictos, capital humano y liderazgo del cambio); y emprendimiento y conciencia, que abarca conciencia externa, estratégica y comercial.

Un enfoque conceptual diferenciado se evidencia en Tamsah et al. (2023), quienes establecen la convergencia entre gestión del talento y gestión del conocimiento a través de tres dimensiones: Reclutamiento que facilita la entrada de conocimiento nuevo; retención que asegura la preservación del conocimiento organizacional; y desarrollo que amplifica el stock de conocimiento disponible.

Finalmente, Yener et al. (2017) presentan un modelo con seis dimensiones: Planificación del talento (identificación de vacantes y estrategias de reclutamiento); Cultura del lugar de trabajo (ambientes donde el talento prospere y se alinee con la misión organizacional); Reclutamiento y retención (captación estratégica de personal y programas dirigidos a empleados de alto potencial); Desarrollo del talento (identificación de brechas de competencia); Avance profesional; y Recompensas (ajustes salariales y reconocimiento del buen desempeño). La amplitud dimensional de este modelo permite una evaluación integral, aunque puede presentar desafíos en términos de aplicabilidad práctica.

En el Cuadro 1 se muestran las dimensiones del talento humano propuestas por los autores descritos anteriormente. El análisis comparativo de los modelos revisados demuestra tendencias coherentes que confirman la presencia de componentes comunes en la gestión del talento. Todos los estudios citados incorporan explícitamente procesos de desarrollo y formación, siendo esta la dimensión más robusta y consistente entre las investigaciones. Los procesos de identificación y reclutamiento están presentes en seis de los siete modelos, con diferentes grados de complejidad y sofisticación conceptual. Los sistemas de retención y reconocimiento emergen como el tercer elemento común, apareciendo en la totalidad de las propuestas, aunque bajo denominaciones variadas.

Cuadro 1 Dimensiones del talento humano según autores

Autor, Año	Dimensiones
Singh & Sabharwal, 2021	Habilidades gerenciales; Emprendimiento y conciencia; Comunicación, formación de equipos y toma de decisiones
Erdogan, 2019	Capacitación y desarrollo; Gestión de carrera, Reclutamiento y selección de empleados, Gestión del desempeño
Tamsah et al., 2023	Reclutamiento, Retención, Desarrollo
Jayaraman et al., 2018	Identificación de puestos críticos, Entrenamiento de competencias, Desarrollo, Gestión de recompensas
Miuro et al., 2016	Identificación de talentos, Desarrollo de talento, Cultura del talento, Retención de talento
Yener et al., 2017	Planificación, Reclutamiento y retención, Desarrollo del talento, Cultura del lugar de trabajo, Avance profesional, Recompensa
Mohammed et al., 2020	Atracción, Desarrollo y Retención del talento humano

3. Perspectiva metodológica

La presente investigación constituye un estudio de campo con enfoque cuantitativo, orientado a la identificación de las dimensiones que caracterizan la gestión del talento humano y su relación con el desempeño organizacional en universidades ecuatorianas. La metodología adoptada corresponde a un diseño no experimental, correlacional y transversal, ejecutado mediante recolección de información en una sola fase temporal.

A partir de la revisión de literatura, se analizaron las principales dimensiones y variables propuestas por diferentes autores. Este análisis permitió el diseño de un instrumento fundamentado teóricamente para operacionalizar las dimensiones y variables de la gestión del talento humano en universidades

ecuatorianas.

Antes de la aplicación del instrumento, las diferentes dimensiones y variables fueron presentadas a un panel de expertos en el área de gestión de talento humano y de gerencia en general. Una vez realizada la evaluación del instrumento, se atendió la recomendación de ajustar algunas dimensiones y variables del inventario disponible para garantizar claridad para los encuestados; por otro lado, los expertos no presentaron observaciones a la estructura propuesta dado el carácter exploratorio de la investigación.

En el Cuadro 2 se presentan las dimensiones y variables para medir la gestión del talento humano en IES ecuatorianas, como resultado de esta fase de revisión documental y evaluación de expertos.

Cuadro 2 Dimensiones y variables para medir la Gestión del Talento Humano en IES

Dimensión	Ítems
Identificación y reclutamiento	IR1 Uso de herramientas para evaluación del nuevo personal
	IR2 Abordaje del desempeño de manera oportuna
	IR3 Ajuste de decisiones y acciones gerenciales para desempeño del personal
	IR4 Conciencia del nivel de desempeño y capacidad de transformación
	IR5 Búsqueda constante de talento para ocupar puestos importantes
	IR6 Proceso adecuado de identificación y selección del personal

Cont... Cuadro 2

Formación y desarrollo	FD1 Oferta de oportunidades para desarrollar el talento profesional FD2 Motivación con retroalimentación para el desarrollo de carrera FD3 Evaluación de necesidades de desarrollo profesional FD4 Interés genuino en fomentar el aprendizaje y desarrollo profesional FD5 Plan de formación adecuado para el personal FD6 Programas de desarrollo profesional para personas talentosas.
Retención y reconocimiento	RR1 Disponibilidad de descripción de trabajo y requisitos de desempeño RR2 Motivación a través del uso de los recursos disponibles RR3 Comunicación al personal la meta y agenda institucional RR4 Reconocimiento por el desempeño del personal RR5 Desarrollo de programas para retener personal de alto potencial.

La escala desarrollada comprende 17 variables, organizadas en tres dimensiones: (1) *Identificación y reclutamiento* (variables IR1-6), (2) *Formación y desarrollo* (variables FD1-6) y (3) *Retención y reconocimiento* (variables RR1-5). Este instrumento es producto de la revisión de diferentes propuestas, destacando la influencia de Miuro et al. (2016) y Yener et al. (2017), quienes, a su vez, consideraron trabajos previos. La validez empírica de estas dimensiones ha sido confirmada mediante aplicaciones posteriores realizadas por Miuro (2018) y Sadek (2022).

Como complemento a la escala de gestión del talento humano, se agregaron variables demográficas y socioeconómicas, que permitieron caracterizar la muestra del estudio. Así mismo, se agregaron dos variables relacionadas con el desempeño individual y desempeño organizacional global, que permitirían establecer relaciones entre los diferentes constructos. Por otra parte, para la medición del constructo desempeño organizacional, se adaptaron las propuestas desarrolladas por Erdogan (2019) y Al-Aina & Atan (2020), cuyos ítems se muestran en el Cuadro 3.

Cuadro 3 Ítems para medir el Desempeño Organizacional en IES

Variables
DO1 La universidad cuenta con un sistema efectivo de gestión del desempeño organizacional
DO2 Sé lo que se espera de mí sobre los indicadores de desempeño establecidos
DO3 La universidad tiene establecidos objetivos de desempeño basados en criterios medibles
DO4 En esta universidad creemos que la gestión del talento aumenta nuestra competitividad
DO5 La estrategia de retención y reconocimiento de talento de mi universidad ha contribuido a la mejora de su imagen y prestigio
DO6 La gestión del talento en la universidad conduce a una mayor productividad de los empleados
DO7 La política de desarrollo del talento humano de la universidad ayuda a elevar la moral del personal

Los datos se recolectaron aplicando el instrumento en una universidad pública ecuatoriana, a una muestra de 184 entre docentes y administrativos,

seleccionados mediante un muestreo no probabilístico por conveniencia, quienes manifestaron previamente su voluntad de participar en el estudio. De las 184

encuestas disponibles, se consideraron válidas 163, descartándose un total de 21 encuestas por presentar información incompleta.

Los encuestados proporcionaron información sobre seis variables sociodemográficas y profesionales: grupo etario, género, condición laboral, participación en planes de formación o desarrollo en la universidad, nivel de formación académica, y, si desempeñan funciones laborales en otra institución. De la muestra estudiada, el 46% tiene

menos de 40 años, concentrándose alrededor del 36% en el rango de 30 a 40 años. En cuanto al género, más del 60% son mujeres. Respecto a la condición laboral, cerca del 90% corresponde al personal docente, más del 70% ha participado en un plan de formación o desarrollo en la universidad y más del 80% tiene formación de postgrado. Finalmente, aproximadamente el 35% de los encuestados reportó trabajar simultáneamente en otra institución (Tabla 1).

Tabla 1
Características de la muestra

Característica		Frecuencia	Válido (%)	Acumulado (%)
<i>Edad (años)</i>	< 30	16	9.5	9.5
	Entre 30 y 40	60	36.5	46.0
	Entre 40 y 50	44	27.0	73.0
	> 50	44	27.0	100.0
<i>Género</i>	Femenino	101	61.9	61.9
	Masculino	62	38.1	100.0
<i>Condición laboral</i>	Docente	145	88.9	88.9
	Administrativo	18	11.1	100.0
<i>Ha participado en un plan de formación/ desarrollo</i>	Si	119	73.0	73.0
	No	44	27.0	100.0
<i>Formación</i>	Universitaria	28	17.5	17.5
	Postgrado	135	82.5	100.0
<i>Trabaja en otra institución</i>	Si	57	34.9	34.9
	No	106	65.1	100.0

El procesamiento de los datos se realizó a través de estadísticas descriptivas y análisis multivariante con el objetivo de identificar las relaciones entre los diferentes constructos y variables. Para este propósito, se utilizó SPSS como herramienta de análisis estadístico.

4. Dimensiones que determinan la gestión del talento humano en la organización

Para identificar las dimensiones que componen la gestión del talento

humano en la universidad objeto de estudio, se aplicó un análisis factorial exploratorio, a partir de la matriz de datos generada por las encuestas aplicadas. Previo a este análisis, se evaluó la adecuación muestral y la calidad de los datos, identificándose respuestas y variables, que no cumplieran con los criterios de calidad, por lo tanto, fueron excluidas del análisis estadístico. La muestra definitiva para el análisis factorial exploratorio quedó constituida por 163 observaciones válidas y 16 variables, conformando la matriz de datos para el análisis preliminar.

El análisis de factores se inició con las pruebas de adecuación muestral. Los indicadores utilizados fueron el determinante de la matriz de correlaciones entre variables ($2.14 \times 10^{-$

¹⁰⁾ y el Índice Kaiser-Meyer-Olkin, que alcanzó un valor de 0.926. Estos resultados confirman que los datos son adecuados para continuar el análisis factorial, ya que el determinante se aproxima a cero y el KMO se acerca a uno, cumpliendo así con los parámetros estadísticos requeridos.

Se empleó el método de análisis de componentes principales como criterio de extracción factorial, estableciendo un número fijo de tres factores y aplicando la rotación Varimax para facilitar la interpretación de los factores extraídos. El modelo obtenido explica un 77,20 % de la varianza total (Tabla 2). Los valores del coeficiente alfa de Cronbach, comprendidos entre 0,908 y 0,962, respaldan la adecuación del modelo, así como su validez y fiabilidad.

Tabla 2
Matriz de componentes rotados

Variable	Componente 1	Componente 2	Componente 3
IR2	.817		
IR1	.735		
RR3	.725		
IR4	.700		
RR5	.662		
FD4	.660		
RR4	.625		
RR2	.578		
FD1		.846	
FD5		.832	
FD6		.823	
IR6		.756	
RR1		.593	
FD3			.759
IR5			.733
FD2			.691
α	0.962	0.951	0.908

El primer factor engloba las variables asociadas con la *Identificación y Reclutamiento*, como “Abordaje del

desempeño de manera oportuna”, “Uso de herramientas para evaluación del nuevo personal”, y “Consciencia

del nivel de desempeño y capacidad de transformación”; sin embargo, se incluyen variables de la dimensión “*Retención y reconocimiento*”, como “Comunicación al personal la meta y agenda institucional”, “Desarrollo de programas para retener personal de alto potencial”, y, “Reconocimiento por el desempeño del personal”, asociadas teóricamente con el reconocimiento del talento humano. Este factor, que se puede identificar como «**Reclutamiento y Retención**», al agrupar prácticas orientadas tanto a la identificación y selección, como al mantenimiento del personal en la organización, presenta un índice de consistencia interna de 0.962.

El segundo factor, agrupa principalmente variables relacionadas con la “*Retención y reconocimiento*”, como “Oferta de oportunidades para desarrollar el talento profesional”, “Plan de formación adecuado para el personal”, y “Programas de desarrollo profesional para personas talentosas”, del componente de retención del talento humano. Este factor, que se puede identificar como «**Desarrollo**», se relaciona con prácticas dirigidas al fortalecimiento y capacitación del personal asociadas con su crecimiento personal y profesional, presenta un índice de consistencia interna de 0.951.

El tercer factor, agrupa dos variables de la “*Formación y Desarrollo*”, “Evaluación de necesidades de desarrollo profesional”, y, “Motivación con retroalimentación para el desarrollo de carrera”; además, de la “Búsqueda constante de talento para ocupar puestos importantes”, de la dimensión *Identificación y Reclutamiento*. Este factor, que contiene diversas variables asociadas con la «**Evaluación y Mejora**» continua, orientado al seguimiento y perfeccionamiento del talento humano,

presenta un índice de consistencia interna de 0.908.

En cuanto a la comparación con la literatura, Miiro et al. (2016), proponen una estructura de cuatro dimensiones: Identificación, Desarrollo, Cultura y Retención; mientras que Yener et al. (2017), sugiere seis: Planificación, Reclutamiento y Retención, Desarrollo del personal, Cultura del lugar de trabajo, Avance Profesional y Recompensa.

Aunque la estructura factorial obtenida en este estudio, no coincide exactamente con las propuestas teóricas mencionadas (Miiro et al., 2016; Yener et al., 2017; entre otros), debido a que no se consideraron todas las variables sugeridas por las propuestas de los autores y por tratarse de un contexto institucional diferente, se identificaron tres factores robustos, con coeficientes de consistencia interna superiores a 0.900. Esto evidencia una alta fiabilidad del modelo, y permite confirmar que la gestión del talento en las instituciones de educación superior es un constructo multidimensional.

4. Gestión del talento humano y el desempeño organizacional: Relaciones entre dimensiones básicas

Para evaluar la relación entre las dimensiones que caracterizan la gestión de talento humano y el desempeño organizacional se aplicó un análisis de regresión múltiple.

En el modelo estadístico planteado, las variables independientes corresponden a las tres dimensiones identificadas en el análisis factorial exploratorio, mientras el desempeño organizacional constituye la variable dependiente. La especificación del

modelo se presenta en la ecuación 1.

$$Y_i = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \varepsilon_i$$

(Ecuación 1)

Dónde:

Y_i : Desempeño Organizacional Promedio (variable dependiente)

X_1 : Dimensión 1 | Reclutamiento y retención (variable independiente)

X_2 : Dimensión 2 | Desarrollo (variable independiente)

X_3 : Dimensión 3 | Evaluación y mejora (variable independiente)

b_0, b_1, b_2, b_3 : Coeficientes de regresión

e : error aleatorio

La estimación de los parámetros b_0, b_1, b_2, b_3 del modelo; se realizó a través de la técnica de estimación Mínimos Cuadrados, reportándose los siguientes coeficientes: $b_0 = -0,067$, $b_1 = 0,518$, $b_2 = 0,464$, $b_3 = 0,037$; a partir del cual se construye el modelo estimado presentado en la ecuación 2.

$$Y_i = -0,067 + 0,518 X_1 + 0,464 X_2 + 0,037 X_3 + \varepsilon_i \quad (\text{Ecuación 2})$$

La adecuación del modelo se verificó mediante el Coeficiente de determinación ($R^2 = 0.926$), indicando que el 92,6% de la varianza del desempeño organizacional es atribuible a las tres dimensiones de gestión del talento humano, lo que representa un ajuste estadísticamente robusto. El análisis de varianza (ANOVA) confirmó la significancia global del modelo (estadístico $F = 258,55$ con un valor $p = 6,8 \times 10^{-34}$) lo que evidencia la bondad del ajuste del modelo al nivel de significancia del 5%.

Los resultados presentan convergencias y divergencias con estudios previos. Al-Aina & Atan (2020), encontraron en su estudio que la atracción y retención de talentos no incidieron sobre el desempeño organizacional sostenible, a diferencia del aprendizaje y desarrollo y la gestión de carrera, dimensiones que evidenciaron efectos positivos significativos. Erdogan (2019), por su parte, encontró un ajuste razonable cuando evaluó su modelo de

4 factores: Capacitación y desarrollo, Gestión de carrera, Reclutamiento y selección de empleados, y, Gestión del desempeño.

Tomando en cuenta estos resultados, se puede inferir que el desempeño organizacional está significativamente determinado por la gestión del talento humano, operacionalizada a través de sus tres dimensiones: Reclutamiento y retención, Desarrollo, y, Evaluación y mejora. Esta relación causal sugiere que las intervenciones estratégicas en estas dimensiones pueden potenciar sustancialmente el desempeño organizacional en el contexto universitario.

5. Conclusiones

Los resultados de esta investigación confirman que la gestión del talento humano en el ámbito universitario constituye un constructo que se relaciona significativamente con el desempeño organizacional.

El análisis factorial exploratorio identificó una estructura tridimensional que, aunque difiere de los modelos teóricos previos, presenta coherencia conceptual y alta fiabilidad estadística, lo cual valida la escala desarrollada. Las dimensiones Reclutamiento y Retención, Desarrollo, y Evaluación y Mejora representan procesos integrados que operan de manera interdependiente en el contexto universitario específico. La alta consistencia interna registrada en las tres dimensiones valida la escala desarrollada y confirma su adecuación para la medición del constructo.

El análisis de regresión múltiple demostró una relación causal significativa entre la gestión del talento y el desempeño organizacional. Esta evidencia confirma que las prácticas de gestión del talento humano constituyen factores determinantes del éxito institucional universitario. La jerarquización de impactos indica que la universidad obtiene mayores beneficios al priorizar inversiones en sistemas de Reclutamiento y Retención y Desarrollo del personal, mientras que los procesos de Evaluación y Mejora, aunque importantes, ejercen un menor impacto en el desempeño global.

El alcance del estudio, circunscrito a una universidad ecuatoriana específica, constituye una limitación que restringe la generalización de los resultados. Por lo que se recomienda replicar la aplicación de la escala desarrollada en otras instituciones universitarias del país para validar su generalización y confirmar la estructura dimensional identificada en diversos contextos institucionales ecuatorianos.

Referencias

Al Ariss, A., Cascio, W. F., & Paauwe, J. (2014). Talent management:

Current theories and future research directions. *Journal of World Business*, 49(2), 173–179. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2013.11.001>

Al-Aina, R., & Atan, T. (2020). The impact of implementing talent management practices on sustainable organizational performance. *Sustainability*, 12(20), 8372. <https://doi.org/10.3390/su12208372>

Al Haziazi, M. (2021). Development of framework for talent management in the global context. *Open Journal of Business and Management*, 9, 1771–1781. <https://doi.org/10.4236/ojbm.2021.94096>

Almaaitah, M., Alsafadi, Y., Altahat, S., & Yousfi, A. (2020). The effect of talent management on organizational performance improvement: The mediating role of organizational commitment. *Management Science Letters*, 10(12), 2937–2944. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2020.4.012>

Almokdad, H. (2023). *Talent management and its impact on organizational performance in the Jordanian telecommunications sector* [Tesis de Maestría, Luiss Guido Carli]. Repositorio LuissThesis. <https://tesi.luiss.it/id/eprint/35330>

Amala, A., & Savarimuthu, A. (2022). Talent management in academics: A conceptual analysis. *Journal of Positive School Psychology*, 6(4), 9796–9802.

Barradas, M., Rodríguez, J., & Maya, I. (2021). Desempeño organizacional. Una revisión teórica de sus dimensiones y forma de medición. *RECAI Revista de Estudios en Contaduría Administración e Informática*, 10(28), 21–40. <https://doi.org/10.36677/recai.v10i28.15678>

Beluchi, N., & Inienger, C. (2020). Talent management: A conceptual

- framework with practical approach. *International Journal of Recent Research in Commerce Economics and Management*, 7(4), 1–10.
- Chethana, K., & Noronha, S. (2023). Impact of talent management practices in higher educational institutions. *International Journal of Management, Technology, and Social Sciences (IJMTS)*, 8(3), 17–46. <https://doi.org/10.5281/zenodo.8183935>
- Christopher, P., & Chitra, A. (2022). A critical review on talent management strategies and organizational commitment. *Journal of Algebraic Statistics*, 13(3), 253–261.
- Das, P. (2022). An introduction to the study of time management. *American Journal of Business and Management*, 8(1), 1–10. <https://doi.org/10.11634/216796061706962>
- Dilip, D., & Rajeshwari, S. (2022). Impact of demographic variables on talent management practices with special references to college teachers in Coimbatore district. *International Research J of Education and Technology*, 4(1), 192–199. <https://www.irjweb.com/viewarchives.php?year=2022>
- Erdogan, M. (2019). Developing a scale of talent management: A study on telecommunication professionals in Turkey. "IS, GUC" *Industrial Relations and Human Resources Journal*, 21(2), 51–74. <https://doi.org/10.4026/iscguc.563060>
- Gallardo-Gallardo, E., Thunnissen, M., & Scullion, H. (2020). Talent management: Context matters. *The International Journal of Human Resource Management*, 31(4), 457–473. <https://doi.org/10.1080/09585192.2019.1642645>
- Järvi, K., & Khoreva, V. (2020). The role of talent management in strategic renewal. *Employee Relations*, 42(1), 75–89. <https://doi.org/10.1108/ER-02-2018-0064>
- Jayaraman, S., Talib, P., & Khan, A. (2018). Integrated talent management scale: Construction and initial validation. *Sage Open*, 8(3), 1–12. <https://doi.org/10.1177/2158244018780965>
- Kravariti, F., & Johnston, K. (2019). Talent management: A critical literature review and research agenda for public sector human resource management. *Public Management Review*, 21(11), 1640–1660. <https://doi.org/10.1080/14719037.2019.1638439>
- Lavkush, M. (2022). A study of talent management and its impact on performance of organizations. *Integrated Journal for Research in Arts and Humanities*, 2(4), 56–59. <https://doi.org/10.55544/ijrah.2.4.57>
- Luna-Arocas, R., Danvila-Del Valle, I., & Lara, F. J. (2020). Talent management and organizational commitment: The partial mediating role of pay satisfaction. *Employee Relations*, 42(4), 863–881. <https://doi.org/10.1108/ER-11-2019-0429>
- Martin, L., Dabic, M., & Lord, G. (2023). Talent management in English universities during the coronavirus pandemic. *Thunderbird International Business Review*, 65(1), 65–75. <https://doi.org/10.1002/tie.22269>
- McDonnell, A., Collings, D., Mellahi, K., & Schuler, R. (2017). Talent management: A systematic review and future prospects. *European Journal International Management*, 11(1), 86–128. <https://doi.org/10.1504/EJIM.2017.081253>
- Miuro, F. (2018). Exploratory factor analysis of the underlying structure of talent management practices

- among universities in Uganda. *Int J of Islamic and Civilizational Studies*, 5(2), 70–79. <https://doi.org/10.11113/umran2018.5n2.190>
- Miuro, F., Azam, O., Mohamad, N., & Mohd, I. (2016). A measurement model of talent management practices among university staff in central region of Uganda. *J of Positive Management*, 7(3), 3–19. <http://dx.doi.org/10.12775/JPM.2016.013>
- Mohammed, A., Baig, A., & Gururajan, R. (2020). An examination of talent management processes in Australian higher education. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 69(6), 1271–1299. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-10-2018-0352>
- Narayanan, A., Rajithakumar, S., & Menon, M. (2019). Talent management and employee retention: An integrative research framework. *Human Resource Development Review*, 18(2), 228–247. <https://doi.org/10.1177/1534484318812159>
- Noriega, C., Zambrano, F., Guerrero, M., & Silva, D. (2023). Desempeño organizacional en las empresas: Un análisis bibliométrico. *Telos: Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales*, 25(2), 509–522. <https://doi.org/10.36390/telos252.18>
- Osintsev, N., & Khalilian, B. (2023). Does organizational performance increase with innovation and strategic planning. *Journal of Operational and Strategic Analytics*, 1(1), 25–33. <https://doi.org/10.56578/josa010104>
- Ramaditya, M., Maarif, M., Affandi, J., & Sukmawati, A. (2022). Reinventing talent management: How to maximize performance in higher education. *Frontiers in Education*, 7, 929697. <https://doi.org/10.3389/educ.2022.929697>
- Rostam, A. (2019). A review of talent management as a key in any organizations. *International Journal of Indian Psychology*, 7(3), 78–83. <https://doi.org/10.25215/0703.010>
- Rožman, M., Tominc, P., & Štrukelj, T. (2023). Competitiveness through development of strategic talent management and agile management ecosystems. *Global Journal of Flexible Systems Management*, 24, 373–393. <https://doi.org/10.1007/s40171-023-00344-1>
- Sadek, H. (2022). The impact of talent management practices on employees engagement in Sharm El-Sheikh hotels. *Journal of Association of Arab Universities for Tourism and Hospitality*, 22(2), 132–153. <https://doi.org/10.21608/jaauth.2022.122595.1302>
- Sareen, P., & Mishra, S. (2016). A study of talent management and its impact on performance of organizations. *Journal of Business and Management*, 18(12), 66–73. <https://doi.org/10.9790/487X-1812036673>
- Savov, R., Lančarič, D., & Kozáková, J. (2020). Size of the company as the main determinant of talent management in Slovakia. *Journal of Risk and Financial Management*, 13(3), 50. <https://doi.org/10.3390/jrfm13030050>
- Sembiring, E., & Damayanti, N. (2023). Talent attraction, talent retention, and talent management as a mediating on organization performance. *Ultima Management: Jurnal Ilmu Manajemen*, 15(1), 58–76. <https://doi.org/10.31937/manajemen.v15i1.3125>
- Sindhura, K. (2022). Talent management strategies in human resource management: Critical for business - A systematic review. *Journal of Positive School Psychology*, 6(3), 3396–3409.

<https://journalppw.com/index.php/jpsp/article/view/2126>

- Singh, A., & Sabharwal, S. (2021). Talent management: An empirical analysis of its antecedents and consequences applying structural equation modeling. *Purushartha*, 13(2), 1–16. <https://journals.smsvaranasi.com/index.php/purushartha/article/view/816>
- Singh, R. (2021). Talent management literature review. *Journal of Human Resource*, 1(1), 43–48. <https://doi.org/10.19166/ff.v1i1.3804>
- Tamsah, H., Nurung, J., Nasriani, & Yusriadi, Y. (2023). Talent and knowledge management on employee performance in public organization. *International Journal of Professional Business Review*, 8(4), 1–16. <https://doi.org/10.26668/businessreview/2023.v8i4.1557>
- Yener, M., Gurbuz, F., & Acar, P. (2017). Development and validation of a talent management measurement instrument. *Journal of Business, Economics and Finance*, 6(3), 233–245. <https://doi.org/10.17261/Pressacademia.2017.683>
- Yuniati, E., Soetjipto, B., Wardoyo, T., Sudarmiatin, & Nikmah, F. (2021). Talent management and organizational performance: The mediating role of employee engagement. *Management Science Letters*, 11, 2341–2346. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2021.5.007>