

ISSN 2309-7817

UPerspectiva

Nueva Época - N° 6, 2025
Vicerrectoría de Investigación e Internacionalización



UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA DE EL SALVADOR
DR. LUIS ALONSO APARICIO

ILUMINA Y LIBERA

UPerspectiva

Nueva Época - N° 6

Universidad Pedagógica de El Salvador,
“Dr. Luis Alonso Aparicio”



UPerspectiva

Nueva Época - N° 6

Revista sobre Educación y Ciencia.

Universidad Pedagógica de El Salvador “Dr. Luis Alonso Aparicio”.

ISSN 2309-7817

Director UPerspectiva

Manuel Aparicio Guzmán

Vicerrector de investigación e internacionalización

Coordinador General

Heriberto Erquicia

Comité Editorial

Jorge Emilio Aragón

Mirella Guadalupe Hernández Ramírez

Mercedes Yessenia Jaimes

Rebeca Ramos de Caprile

Rosa Cristina Pérez Montano

Corrección de estilo

Nohemy Navas

Diseño y diagramación

Galerna Estudio

Universidad Pedagógica de El Salvador “Dr Luis Alonso Aparicio”

25 Avenida Norte y Diagonal Dr. Arturo Romero, San Salvador,

El Salvador, Centroamérica.

www.pedagogica.edu.sv / info@pedagogica.edu.sv

El contenido de esta revista puede ser reproducido total o parcialmente, citando su fuente.

CONTENIDO

Presentación	7
De la administración a la estrategia: evolución, tendencias y roles en la gestión del talento humano	9
Jorge Emilio Aragón	
Gestión del talento humano en microempresas del sector informal en América Latina	25
Kathy Geraldine García Ruíz	
El clima organizacional y el desempeño laboral	34
Manuel Antonio Argueta Soriano	
Gestión del talento humano: área estratégica de la organización	40
Idalia Elizabeth Toloza Cubias	
Gestión del talento humano y liderazgo organizacional: una alianza estratégica para el cambio	51
Mariana Valentina Ulloa Quintanilla	
La gestión del talento humano y el clima organizacional: áreas estratégicas de la organización	61
Karina Ivonne Chávez Zelada	

PRESENTACIÓN

La Revista **UPerspectiva**, Nueva Época, dedica esta edición a explorar las nuevas formas de comprender y gestionar el talento humano en entornos dinámicos, reconociendo la importancia de las personas como el principal motor de transformación en las organizaciones. Los artículos reunidos en este número reflejan la diversidad de enfoques que convergen en torno al desarrollo de las personas en el ámbito laboral, destacando tanto su dimensión humana como su impacto en la cultura, el liderazgo y el bienestar institucional.

El primer artículo, *De la administración a la estrategia: evolución, tendencias y roles en la gestión del talento humano*, de Jorge Emilio Aragón Aragón, analiza la evolución conceptual del campo y su tránsito desde una función administrativa hacia una visión estratégica centrada en el desarrollo de competencias, la innovación y la sostenibilidad organizacional. Su trabajo ofrece una mirada integral a las transformaciones que redefinen el papel del talento humano en las instituciones actuales.

Kathy Geraldine García Ruiz y Manuel Antonio Argueta Soriano aportan perspectivas complementarias que amplían el debate. García examina la *Gestión del talento humano en microempresas del sector informal en América Latina*, destacando la importancia de profesionalizar los procesos de gestión en contextos de recursos limitados; mientras que Argueta, en *El clima organizacional y el desempeño laboral*, analiza la relación entre satisfacción, motivación y productividad, a partir de una revisión sistemática de la literatura contemporánea.

Asimismo, Karina Ivonne Chávez Zelada e Idalia Eliseth Toloza Cubías, presentan estudios que vinculan la gestión humana con la cultura y el clima organizacional. Chávez, en *La gestión del talento humano y el clima organizacional: área estratégica de la organización*, demuestra cómo las prácticas de gestión orientadas al bienestar y al liderazgo empático fortalecen la cohesión y la productividad. Toloza, en *Gestión del talento humano: área estratégica de la organización*, profundiza en la interacción entre la cultura corporativa y la gestión del talento como pilares para la adaptabilidad y la innovación.

Por su parte, Mariana Valentina Ulloa Quintanilla aborda en *Gestión del talento humano y liderazgo organizacional: una alianza estratégica para el cambio* la relación entre la gestión del talento y el liderazgo transformacional, destacando la necesidad de desarrollar competencias y estructuras institucionales que promuevan liderazgos resilientes y distribuidos.

Con este conjunto de investigaciones, la revista ofrece un panorama actualizado de las principales tendencias en la gestión del talento humano, reafirmando su compromiso con la formación investigativa y con la difusión de conocimiento científico generado desde la Universidad Pedagógica de El Salvador. Los artículos aquí reunidos ponen de manifiesto el valor del trabajo docente y estudiantil como motor de innovación y reflexión crítica sobre los procesos que configuran las organizaciones del presente y del futuro.

Mirella Hernández

Centro de Investigación

Vicerrectoría de Investigación e Internacionalización

Universidad Pedagógica de El Salvador, “Dr. Luis Alonso Aparicio”.

DE LA ADMINISTRACIÓN A LA ESTRATEGIA: EVOLUCIÓN, TENDENCIAS Y ROLES EN LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

FROM ADMINISTRATION TO STRATEGY: EVOLUTION, TRENDS, AND ROLES IN HUMAN TALENT MANAGEMENT

Jorge Emilio Aragón
Universidad Pedagógica de El Salvador
“Dr. Luis Alonso Aparicio”

jaragon@pedagogica.edu.sv
pp. 9 - 24

Recibido: 18-09-2025 Aceptado: 10-10-2025

RESUMEN

Este artículo ofrece una revisión narrativa de la gestión del talento humano en su tránsito desde funciones operativas hacia un rol estratégico clave para la competitividad organizacional. En primer lugar, se sintetiza la evolución conceptual y se profundiza en el modelo por competencias como base para alinear selección, formación y evaluación del desempeño. Luego, se examinan las estrategias de desarrollo y retención orientadas a construir compromiso y reducir rotación. En tercer lugar, se analizan tendencias actuales que reconfiguran la función: adopción de IA y Big Data, madurez de los HRIS, expansión del teletrabajo y esquemas híbridos, políticas de diversidad e inclusión, impulso del aprendizaje continuo (e-learning y microaprendizaje) y programas de bienestar y salud mental. Finalmente, se revisan las aportaciones de Dave Ulrich —socio estratégico, experto administrativo, defensor de los empleados y agente de cambio— y su modelo de competencias para profesionales de RR. HH., destacando la necesidad de integrar la GRH en la estrategia del negocio. El trabajo concluye que la combinación de enfoque por competencias, desarrollo sistemático y gestión basada en datos permite a las organizaciones sostener ventajas competitivas en entornos volátiles y digitalizados.

PALABRAS CLAVE: Gestión de personal; desarrollo de recursos humanos, calidad de vida laboral, ciencias de la información.

ABSTRACT

This narrative review examines the evolution of human talent management from operational tasks to a strategic function that drives organizational competitiveness. First, it synthesizes the conceptual shift and explores the competency-based model as an integrative foundation for selection, training, and performance assessment. Second, it discusses development and retention strategies aimed at strengthening employee commitment and reducing turnover. Third, it analyzes current trends reshaping HR: the adoption of AI and Big Data, the growing maturity of HRIS, the spread of remote and hybrid work, diversity and inclusion policies, continuous learning (e-learning and microlearning), and well-being and mental-health programs. Finally, it revisits Dave Ulrich's contributions—strategic partner, administrative expert, employee champion, and change agent—together with the competency framework for HR professionals, underscoring the integration of HRM with business strategy. The article concludes that combining competency-based management, systematic development, and data-driven decisions enables organizations to sustain competitive advantages in volatile, digitized environments.

KEYWORDS: Personnel Management, Human Resource Development, Quality of Work Life, Information Sciences.

Introducción

La gestión del talento humano es una disciplina que se ha vuelto crucial en el entorno empresarial contemporáneo, caracterizado por su dinamismo y alta competitividad. En esencia, se refiere a un conjunto de prácticas y estrategias que buscan atraer, desarrollar, motivar y retener a los empleados con el objetivo de maximizar su contribución al éxito organizacional. Esta definición pone de relieve el papel estratégico que juegan los recursos humanos en el desarrollo y sostenibilidad de una empresa.

El concepto de gestión del talento humano ha evolucionado significativamente a lo largo de las décadas. En sus primeras etapas, la gestión de personal se enfocaba principalmente en tareas administrativas como la nómina y el cumplimiento de normativas laborales. Sin embargo, con el avance de la globalización y la transformación digital, esta función ha adquirido una dimensión más estratégica. Ahora, la gestión del talento no solo implica la administración de empleados, sino también la creación de una cultura organizacional que promueva el desarrollo profesional continuo, la innovación y el compromiso de los empleados.

En el contexto organizacional actual, la importancia de una gestión eficaz del talento humano es más evidente que nunca. La capacidad de una empresa para competir y prosperar en el mercado depende en gran medida de su talento humano. Las organizaciones que logran identificar, desarrollar y retener a los mejores talentos no solo mejoran su productividad, sino que también se posicionan mejor para adaptarse a los cambios del entorno empresarial. Según Dave Ulrich (2005), un reconocido experto en recursos humanos, “la capacidad de gestionar el talento humano de manera eficaz es un diferenciador clave para las organizaciones exitosas”. Ulrich (2005) ha destacado la importancia de integrar la función de recursos humanos con la estrategia empresarial para crear valor a largo plazo.

La relevancia de la gestión del talento humano también se refleja en su capacidad para influir en otros aspectos cruciales del negocio, como la satisfacción del cliente, la innovación y la responsabilidad social corporativa. Un enfoque estratégico en la gestión del talento permite a las organizaciones no solo cumplir con sus objetivos inmediatos, sino también preparar a la empresa para futuros desafíos y oportunidades. Esto incluye la adopción de nuevas tecnologías, la implementación de políticas de diversidad e inclusión, y el desarrollo de programas de bienestar para los empleados.

En resumen, la gestión del talento humano es un componente esencial del éxito organizacional en el mundo actual. Las tendencias emergentes

en esta área, como la digitalización, la flexibilidad laboral, y el enfoque en el bienestar y la inclusión, están redefiniendo cómo las empresas gestionan su capital humano. A medida que las organizaciones continúan enfrentando un entorno empresarial en constante cambio, la capacidad para gestionar eficazmente el talento humano se convierte en un factor determinante para la competitividad y el crecimiento sostenible.

Modelos contemporáneos de gestión del talento humano: modelo por competencias, y enfoque en el desarrollo y retención de talento

En el ámbito de la gestión del talento humano, los modelos contemporáneos han evolucionado significativamente, adaptándose a los cambios del entorno empresarial y a las necesidades dinámicas de las organizaciones. Dos de los enfoques más destacados en esta evolución son el modelo por competencias y el enfoque en el desarrollo y retención de talento. Estos modelos no solo buscan optimizar el rendimiento de los empleados, sino también alinearlos con los objetivos estratégicos de la organización, promoviendo así un crecimiento sostenible y una ventaja competitiva.

Modelo por competencias

El modelo por competencias es un enfoque integral que se centra en identificar, desarrollar y gestionar las competencias clave que los empleados necesitan para desempeñar sus roles de manera efectiva. Este modelo define una competencia como “un conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes que se requieren para un desempeño exitoso en un puesto de trabajo” (Spencer & Spencer, 1993). La gestión por competencias implica varios procesos interrelacionados, que incluyen la selección, evaluación, capacitación y desarrollo del personal basado en competencias específicas.

Uno de los principales beneficios del modelo por competencias es que proporciona una base objetiva para la toma de decisiones en recursos humanos. Por ejemplo, al utilizar este enfoque en la selección de personal, las organizaciones pueden asegurar una mayor alineación entre las habilidades de los candidatos y los requisitos del puesto, lo que a su vez reduce la rotación y mejora el desempeño. Además, este modelo facilita

el desarrollo de planes de capacitación más efectivos, ya que permite identificar con precisión las áreas que requieren mejora.

Según Lucía y Lepsinger (1999), “el modelo por competencias permite a las organizaciones establecer expectativas claras y específicas para sus empleados, lo que ayuda a alinear el comportamiento de los individuos con los objetivos estratégicos de la empresa”. Este alineamiento es crucial para asegurar que todos los miembros de la organización trabajen hacia un mismo fin, maximizando así la eficiencia y la eficacia operativa.

Enfoque en el desarrollo y retención de talento

El desarrollo y la retención de talento son aspectos fundamentales de la gestión contemporánea de recursos humanos. En un mercado laboral competitivo, las organizaciones deben enfocarse no solo en atraer talento, sino también en desarrollar las habilidades de sus empleados y retenerlos a largo plazo. Este enfoque implica la implementación de estrategias y programas que promuevan el crecimiento profesional, la satisfacción laboral y el compromiso de los empleados.

El desarrollo del talento humano se refiere a “un proceso continuo de aprendizaje y mejora que permite a los empleados alcanzar su máximo potencial y contribuir de manera significativa a los objetivos de la organización” (Noe, 2013). Las organizaciones que invierten en el desarrollo de sus empleados, mediante programas de capacitación, mentoría y oportunidades de crecimiento profesional, no solo mejoran la competencia de su fuerza laboral, sino que también fomentan un ambiente de trabajo positivo y motivador.

La retención del talento, por otro lado, se enfoca en crear condiciones que alienen a los empleados a permanecer en la organización. Esto puede incluir políticas de compensación competitiva, beneficios adicionales, oportunidades de desarrollo profesional, y una cultura organizacional que valore y reconozca el esfuerzo y la contribución de los empleados. Como afirma Cascio (2015), “una estrategia efectiva de retención de talento es crucial para reducir la rotación de personal, minimizar los costos asociados a la contratación y capacitación, y mantener la continuidad y cohesión dentro del equipo de trabajo”.

Además, la retención del talento está estrechamente relacionada con la satisfacción laboral y el compromiso de los empleados. Las organizaciones deben adoptar un enfoque holístico que considere no solo las necesidades profesionales, sino también las personales y emocionales de los empleados. La creación de un entorno de trabajo saludable y equitativo, donde los empleados se sientan valorados y respetados, es esencial para mantener un alto nivel de compromiso y lealtad.

Los modelos contemporáneos de gestión del talento humano, como el modelo por competencias, y el enfoque en el desarrollo y retención de talento, son esenciales para las organizaciones modernas que buscan mantener su competitividad en un entorno dinámico. Estos enfoques no solo mejoran el rendimiento y la eficiencia de los empleados, sino que también aseguran una mayor alineación con los objetivos estratégicos de la organización. Al implementar estas estrategias, las empresas pueden construir una fuerza laboral competente, motivada y leal, que es fundamental para el éxito sostenible a largo plazo.

Las tendencias actuales en la gestión del talento humano: tecnología y digitalización

Impacto de la inteligencia artificial y el Big Data

La inteligencia artificial (IA) y el *Big Data* han transformado profundamente la gestión del talento humano. La IA permite automatizar tareas repetitivas y administrativas, liberando a los profesionales de recursos humanos para enfocarse en actividades estratégicas. Según un estudio de Deloitte (2020), “la IA y el *Big Data* están redefiniendo el papel de los recursos humanos, permitiendo una toma de decisiones más informada y estratégica”.

El *Big Data*, por su parte, ofrece una gran cantidad de datos que pueden ser analizados para identificar tendencias y patrones en el comportamiento y desempeño de los empleados. Esto permite una mejor planificación de la fuerza laboral y la implementación de políticas más efectivas. Un ejemplo concreto es el uso de análisis predictivo para identificar empleados con alto riesgo de rotación, permitiendo a la empresa intervenir de manera proactiva para retener talento clave.

Uso de sistemas de información de recursos humanos (HRIS)

Los sistemas de información de recursos humanos (HRIS) son herramientas tecnológicas que integran varias funciones de gestión de personal, desde la contratación hasta la nómina y la gestión del desempeño. Estos sistemas no solo mejoran la eficiencia operativa, sino que también proporcionan datos valiosos para la toma de decisiones estratégicas. Según Kavanagh, Thite y Johnson (2015), “los HRIS permiten a las organizaciones manejar sus procesos de recursos humanos de manera más eficiente y efectiva, proporcionando una ventaja competitiva”.

Los HRIS facilitan la automatización de procesos administrativos, la centralización de la información de los empleados y el acceso a datos en tiempo real. Esto no solo mejora la precisión y la eficiencia, sino que también permite una mayor transparencia y cumplimiento normativo.

Flexibilidad laboral

La pandemia de COVID-19 aceleró la adopción del teletrabajo y los modelos de trabajo híbrido. Muchas organizaciones han reconocido los beneficios de estos enfoques que incluyen una mayor flexibilidad, reducción de costos operativos y una mayor satisfacción de los empleados. Según un informe de McKinsey & Company (2021), “el teletrabajo y los modelos híbridos se han convertido en una norma establecida en muchas industrias, y se espera que esta tendencia continúe en el futuro”.

El teletrabajo permite a los empleados trabajar desde cualquier ubicación, lo que puede mejorar el equilibrio entre la vida laboral y personal, y reducir el tiempo y los costos asociados con el desplazamiento. Los modelos de trabajo híbrido, que combinan el trabajo remoto con el trabajo en la oficina, ofrecen lo mejor de ambos mundos, permitiendo a los empleados disfrutar de la flexibilidad del teletrabajo mientras mantienen la interacción y colaboración cara a cara.

Horarios flexibles y su impacto en la productividad

Los horarios flexibles son otra tendencia importante en la gestión del talento humano. Permitir a los empleados ajustar sus horarios de trabajo

según sus necesidades personales puede mejorar la satisfacción laboral y reducir el estrés. Según un estudio de la Sociedad para la Gestión de Recursos Humanos (SHRM, 2019), “los horarios flexibles pueden aumentar la productividad y el compromiso de los empleados al permitirles trabajar en los momentos en que son más productivos”.

Esta flexibilidad también puede ayudar a las organizaciones a atraer y retener talento, especialmente entre las generaciones más jóvenes que valoran el equilibrio entre la vida laboral y personal. Además, los horarios flexibles pueden facilitar la diversidad e inclusión, permitiendo a personas con diferentes necesidades y responsabilidades participar plenamente en la fuerza laboral.

Enfoque en la diversidad e inclusión

La diversidad y la inclusión se han convertido en prioridades estratégicas para muchas organizaciones. Las políticas de diversidad buscan asegurar que la fuerza laboral refleje una variedad de antecedentes, géneros, razas, edades y otras características demográficas. Según un informe de McKinsey & Company (2020), “las empresas con una alta diversidad son más propensas a superar a sus competidores en términos de rentabilidad y creación de valor”.

Implementar políticas de diversidad no solo es una cuestión de equidad y justicia, sino que también tiene beneficios tangibles para las organizaciones. Una fuerza laboral diversa puede aportar una gama más amplia de perspectivas y habilidades, lo que puede conducir a una mayor innovación y mejores decisiones empresariales.

Una fuerza laboral inclusiva es aquella donde todos los empleados se sienten valorados y respetados, independientemente de sus diferencias. La inclusión implica crear un entorno en el que todos los empleados puedan contribuir plenamente y tener la oportunidad de alcanzar su potencial. Según un estudio de Deloitte (2017), “la inclusión impulsa el compromiso y la satisfacción de los empleados, lo que a su vez mejora la retención y la productividad”.

Las organizaciones inclusivas tienden a tener una mejor reputación y son más atractivas para los talentos diversos. Además, fomentar una cultura inclusiva puede ayudar a las empresas a evitar conflictos y reducir el riesgo de discriminación y otros problemas relacionados con la diversidad.

Aprendizaje y desarrollo continuo

El aprendizaje y desarrollo continuo es una tendencia clave en la gestión del talento humano. Los programas de capacitación y desarrollo profesional permiten a los empleados mejorar sus habilidades y conocimientos, lo que no solo beneficia a los individuos, sino también a la organización en su conjunto. Según Noe (2013), “la inversión en el desarrollo de los empleados es esencial para mantener una ventaja competitiva en el mercado”.

Las organizaciones que priorizan el aprendizaje continuo pueden adaptarse mejor a los cambios del entorno empresarial y mantenerse a la vanguardia de la innovación. Además, estos programas pueden mejorar la satisfacción y el compromiso de los empleados, al proporcionarles oportunidades para crecer y avanzar en sus carreras.

El aprendizaje en línea y el microaprendizaje se han vuelto cada vez más populares debido a su flexibilidad y accesibilidad. El aprendizaje en línea permite a los empleados acceder a cursos y materiales de capacitación desde cualquier lugar y en cualquier momento, lo que facilita la conciliación del aprendizaje con otras responsabilidades. Según un informe de LinkedIn Learning (2020), “el aprendizaje en línea ha experimentado un crecimiento exponencial, y se espera que continúe siendo una herramienta clave para el desarrollo profesional”.

El microaprendizaje, por su parte, se enfoca en ofrecer contenido educativo en pequeñas dosis que pueden ser consumidas rápidamente. Este enfoque es especialmente útil para adaptarse a los horarios ocupados de los empleados y para mantener el interés y la retención de la información. Según Bersin by Deloitte (2018), “el microaprendizaje es una manera efectiva de mejorar las habilidades de los empleados de manera rápida y eficiente”.

Bienestar y salud mental

El bienestar integral de los empleados es una prioridad creciente para las organizaciones. Las estrategias para promover el bienestar incluyen programas de salud física, mental y emocional que buscan mejorar la calidad de vida de los empleados. Según un informe de la Organización Mundial de la Salud (OMS, 2020), “las intervenciones efectivas para el bienestar en el lugar de trabajo pueden mejorar la salud de los empleados y reducir el ausentismo y la rotación”.

Las organizaciones que invierten en el bienestar de sus empleados no solo mejoran su calidad de vida, sino que también aumentan la productividad y el compromiso. Las iniciativas pueden incluir programas de fitness, acceso a servicios de salud, talleres de gestión del estrés y actividades de *team building*.

La salud mental es una componente crítica del bienestar integral de los empleados. Los programas de apoyo psicológico y salud mental buscan proporcionar a los empleados recursos y apoyo para manejar el estrés, la ansiedad y otros problemas de salud mental. Según un estudio de la Asociación Americana de Psicología (APA, 2019), “los programas de apoyo psicológico en el lugar de trabajo pueden mejorar el bienestar emocional de los empleados y contribuir a un entorno laboral más positivo”.

Las organizaciones pueden ofrecer servicios como líneas de ayuda psicológica, sesiones de asesoramiento, programas de mindfulness y formación en inteligencia emocional. Fomentar una cultura de apertura y apoyo en torno a la salud mental puede ayudar a reducir el estigma y alentar a los empleados a buscar ayuda cuando la necesiten.

Las tendencias actuales en la gestión del talento humano reflejan un enfoque más holístico y estratégico en la administración de personal. La tecnología y la digitalización están revolucionando la forma en que se gestionan los recursos humanos, proporcionando herramientas más eficientes y datos más precisos. La flexibilidad laboral y la diversidad e inclusión son esenciales para atraer y retener talento en un mercado laboral competitivo. El aprendizaje continuo y el bienestar de los empleados son fundamentales para mantener una fuerza laboral comprometida y productiva. Estas tendencias, si se implementan correctamente, pueden llevar a las organizaciones a un nivel superior de desempeño y sostenibilidad.

Aportaciones de Dave Ulrich a la gestión del talento humano

Dave Ulrich, reconocido académico y consultor en el campo de los recursos humanos, ha sido una figura influyente en la evolución de la gestión del talento humano. Sus contribuciones han ayudado a redefinir el papel de los profesionales de recursos humanos y han impulsado la transformación de las prácticas tradicionales hacia enfoques más estratégicos y centrados en el valor agregado para la organización.

El *modelo de roles de HR*, de Ulrich, propuesto por Dave Ulrich (2005) identifica cuatro roles clave que los profesionales de recursos humanos deben desempeñar para agregar valor a la organización:

a. Socio estratégico

El socio estratégico se centra en alinear las iniciativas de recursos humanos con los objetivos estratégicos de la organización. Este rol implica comprender profundamente el negocio y trabajar en estrecha colaboración con los líderes para identificar oportunidades y desafíos relacionados con el talento humano.

b. Experto administrativo

El experto administrativo se enfoca en garantizar la eficiencia y la efectividad de los procesos de recursos humanos. Esto incluye la gestión de la nómina, el cumplimiento normativo, la administración de beneficios y otros aspectos operativos. Ser un experto en este rol implica dominar las mejores prácticas y tecnologías en la gestión de recursos humanos.

c. Defensor de los empleados

El defensor de los empleados se preocupa por el bienestar y el desarrollo de los empleados. Este rol implica defender los intereses de estos y crear un entorno laboral justo y equitativo. Los profesionales de recursos humanos que actúan como defensores de los empleados suelen estar involucrados en la gestión del desempeño, la resolución de conflictos y el desarrollo del liderazgo.

d. Agente de cambio

El agente de cambio se enfoca en liderar iniciativas de cambio organizacional y cultural. Este rol implica identificar áreas de mejora, promover la innovación y facilitar la adaptación a nuevos entornos y desafíos. Los profesionales de recursos humanos que desempeñan este rol a menudo trabajan en colaboración con líderes y equipos en toda la organización para implementar cambios exitosos.

La adopción efectiva de estos roles puede tener un impacto significativo en la efectividad de la función de recursos humanos y, en última instancia, en el éxito organizacional. Al alinear las iniciativas de recursos humanos con la estrategia empresarial, los profesionales de recursos humanos pueden

contribuir directamente a la consecución de los objetivos organizacionales. Además, al asegurar la eficiencia de los procesos y promover un entorno laboral positivo, los profesionales de recursos humanos pueden mejorar la productividad, el compromiso y la retención de los empleados.

Competencias clave para profesionales de RR. HH.

Dave Ulrich (2005) también ha desarrollado un modelo de competencias para profesionales de RR. HH., que identifica las habilidades y conocimientos necesarios para tener éxito en la función de recursos humanos en el entorno empresarial actual. Algunas de las competencias clave incluyen:

- Pensamiento estratégico: capacidad para comprender el negocio y contribuir a la formulación de estrategias de recursos humanos que impulsen el éxito organizacional.
- Liderazgo e influencia: habilidad para liderar y motivar a otros, así como para influir en las decisiones y acciones en todos los niveles de la organización.
- Inteligencia emocional: capacidad para reconocer y gestionar las propias emociones, así como para entender y responder efectivamente a las emociones de los demás.
- Colaboración y trabajo en equipo: habilidad para trabajar de manera efectiva en equipos multidisciplinarios y colaborar con diferentes partes interesadas para lograr resultados comunes.
- Innovación y adaptabilidad: aptitud para pensar de manera creativa, anticipar y adaptarse a los cambios, y buscar continuamente nuevas formas de mejorar.

Ulrich (2005) ha enfatizado la importancia de que los profesionales de recursos humanos se adapten a las nuevas demandas del entorno empresarial. Esto incluye estar al tanto de las tendencias y cambios en el mercado laboral, así como desarrollar nuevas habilidades y competencias para mantenerse relevantes y efectivos en sus roles. Los profesionales de recursos humanos deben ser ágiles y estar dispuestos a aprender y evolucionar constantemente para enfrentar los desafíos emergentes.

Una de las contribuciones más significativas de Dave Ulrich (2005) ha sido impulsar la transformación de la función de recursos humanos de una orientación operativa a una orientación estratégica. Esto implica pasar de ser un proveedor de servicios transaccionales a convertirse en un socio estratégico que contribuye directamente al logro de los objetivos organizacionales. Para lograr esta transformación, los profesionales de

recursos humanos deben adoptar un enfoque más proactivo y centrado en los resultados, trabajar en estrecha colaboración con los líderes empresariales y desarrollar una comprensión profunda de las necesidades y desafíos de la organización.

Ulrich (2005) ha abogado por la integración de la gestión de recursos humanos en la estrategia de negocio, argumentando que el talento humano es un recurso crítico que puede proporcionar una ventaja competitiva sostenible. Esto implica alinear las iniciativas de recursos humanos con los objetivos estratégicos de la organización, así como involucrar a los líderes empresariales en la toma de decisiones relacionadas con el talento. Al integrar la gestión de recursos humanos en la estrategia de negocio, las organizaciones pueden maximizar el valor de su capital humano y mejorar su capacidad para alcanzar sus metas y objetivos a largo plazo.

Las aportaciones de Dave Ulrich (2005) a la gestión del talento humano han sido fundamentales en la transformación de la función de recursos humanos y en el desarrollo de profesionales de recursos humanos más efectivos y estratégicos. Su enfoque en los roles clave de recursos humanos, las competencias necesarias para tener éxito y la integración de la gestión de recursos humanos en la estrategia de negocio han ayudado a impulsar el campo hacia adelante y a posicionarlo como un socio estratégico clave.

Conclusiones

El análisis detallado de las aportaciones de Dave Ulrich a la gestión del talento humano revela su profundo impacto en la evolución de esta disciplina. A través de su modelo de roles de HR, Ulrich ha proporcionado un marco claro para que los profesionales de recursos humanos comprendan y ejerzan su función de manera estratégica y efectiva. Los cuatro roles identificados - socio estratégico, experto administrativo, defensor de los empleados y agente de cambio - representan las diversas responsabilidades que los profesionales de recursos humanos deben asumir para contribuir al éxito organizacional.

Además, el modelo de competencias para profesionales de RR. HH. de Ulrich, destaca las habilidades y conocimientos necesarios para sobresalir en la función de recursos humanos en un entorno empresarial dinámico y cambiante. La adaptabilidad, la inteligencia emocional, el pensamiento estratégico y la capacidad de colaboración son solo algunas de las competencias clave identificadas por Ulrich que son esenciales para el éxito en la gestión del talento humano en la actualidad.

Ulrich también ha abogado por una transformación fundamental en la función de recursos humanos, moviéndose de funciones operativas a funciones estratégicas. Esta transformación implica integrar la gestión de recursos humanos en la estrategia de negocio y colaborar estrechamente con los líderes empresariales para impulsar el éxito organizacional. Al adoptar un enfoque más estratégico y centrado en el valor agregado, los profesionales de recursos humanos pueden contribuir de manera significativa a la consecución de los objetivos empresariales y a la creación de una ventaja competitiva sostenible.

En resumen, las aportaciones de Dave Ulrich han sido fundamentales en la redefinición del papel de los profesionales de recursos humanos y en la promoción de prácticas más efectivas y estratégicas en la gestión del talento humano. Su influencia perdura en el campo, sirviendo como guía y fuente de inspiración para aquellos que buscan sobresalir en la gestión del capital humano en un entorno empresarial en constante cambio.

Referencias

- Spencer, L. M., & Spencer, S. M. (1993). *Competencia en el trabajo: Modelos para un rendimiento superior*. John Wiley & Sons.
- Lucía, A. D., & Lepsinger, R. (1999). *El arte y la ciencia de los modelos de competencias: Identificación de factores críticos de éxito en las organizaciones*. Pfeiffer.
- Noe, R. A. (2013). *Formación y desarrollo de los empleados*. McGraw-Hill Education.
- Cascio, W. F. (2015). *Administración de recursos humanos: Productividad, calidad de vida laboral, beneficios*. McGraw-Hill Education.
- Deloitte. (2020). *The social enterprise at work: Paradox as a path forward*. <https://www.deloitte.com/za/en/services/consulting/analysis/paradox-as-a-path-forward.html>
- Kavanagh, M. J., Thite, M., & Johnson, R. D. (2015). *Human Resource Information Systems: Basics, Applications, and Future Directions*. SAGE Publications.
- McKinsey & Company. (2021). *The future of work after COVID-19*. <https://www.mckinsey.com/featured-insights/future-of-work>
- Ulrich, D., Brockbank, W. (2005). *The HR Value Proposition*. Harvard Business School Press.

GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN MICROEMPRESAS DEL SECTOR INFORMAL EN AMÉRICA LATINA

HUMAN TALENT MANAGEMENT IN INFORMAL SECTOR MICROENTERPRISES IN LATIN AMERICA

Kathy Geraldine García Ruiz
Universidad Pedagógica de El Salvador
“Dr. Luis Alonso Aparicio”

kathy.garcia66136@uped.edu.sv
pp. 25 - 33

Recibido: 30-07-2025 Aceptado: 24-09-2025

RESUMEN

El estudio aborda la gestión del talento humano en microempresas del sector informal en América Latina, destacando su influencia en la competitividad y sostenibilidad de estas organizaciones. El tema es relevante porque, pese a sus estructuras simples y recursos limitados, estas microempresas desempeñan un papel esencial en las economías locales y podrían fortalecer su viabilidad mediante prácticas de gestión adecuadas. La investigación se desarrolló mediante una revisión bibliográfica de carácter exploratorio, basada en literatura académica y estudios de caso publicados en los últimos diez años y revisados por pares. Los resultados muestran que, aunque muchas microempresas consideran la gestión del talento humano como un gasto secundario, aquellas que invierten en formación logran mejoras en retención, calidad del servicio y adaptación al mercado. Se concluye que profesionalizar la gestión del talento humano constituye una estrategia clave para el crecimiento económico y social, siempre que se adapte a sus limitaciones y se apoye en redes institucionales.

PALABRAS CLAVE: Capital humano, sector informal, microempresas, desarrollo organizacional, América Latina.

ABSTRACT

The study addresses human talent management in informal sector microenterprises in Latin America, emphasizing its influence on the competitiveness and sustainability of these organizations. This topic is relevant because, despite their simple structures and limited resources, these microenterprises play an essential role in local economies and could enhance their viability through proper management practices. The research was carried out through a narrative exploratory review, based on academic literature and case studies published in the last ten years and peer-reviewed. The findings show that, although many microenterprises regard human talent management as a secondary expense, those that invest in training achieve improvements in employee retention, service quality, and market adaptability. It is concluded that professionalizing human talent management is a key strategy for economic and social growth, provided that practices are adapted to organizational limitations and supported by institutional networks that foster continuous training.

KEYWORDS: Human capital, informal sector, microenterprises, organizational development, Latin America.

Introducción

En América Latina, la gestión del talento humano (GTH) en las microempresas informales requiere una atención particular debido a sus limitaciones estructurales y operativas. Según Rodríguez & Murillo (2016):

Estas empresas, a menudo caracterizadas por su reducido tamaño y su estructura organizativa sencilla, enfrentan el desafío de implementar prácticas efectivas de gestión del personal que promuevan tanto el desarrollo de sus empleados como la sostenibilidad del negocio. El estudio destaca que la clave radica en adaptar las estrategias de gestión a las condiciones específicas de las microempresas, garantizando que las prácticas sean viables y adecuadas al contexto en el que operan. (p. 250)

Por lo tanto, surge la pregunta de investigación: ¿Cuál será la percepción que tienen las microempresas comerciales del sector informal con relación al impacto de la gestión del talento humano en América Latina?

La GTH es crucial para el éxito de las microempresas, pues, estas organizaciones, enfrentan desafíos significativos debido a sus recursos limitados y estructuras simples. “El objetivo principal de una adecuada gestión del talento humano en las microempresas es maximizar el potencial de los empleados, garantizando así una mayor eficiencia operativa y una cultura organizacional sólida” (Pantoja-Kauffmann, 2019). Esto implica no solo la implementación de estrategias efectivas de reclutamiento y formación, sino también la creación de un ambiente que fomente la retención y el desarrollo continuo del personal.

Por consiguiente, una gestión adecuada del talento humano no solo contribuye a mejorar el rendimiento y la satisfacción de los empleados, sino que también es crucial para el desarrollo sostenible y la competitividad de las microempresas en un entorno económico cambiante. “Una administración efectiva del talento humano permite a las microempresas maximizar el potencial de sus empleados, lo que a su vez optimiza la eficiencia operativa y fortalece la capacidad de adaptación a las fluctuaciones del mercado” (López & Fernández, 2020, p. 72).

En el contexto de las microempresas en Latinoamérica, la gestión del talento humano se considera fundamental para mejorar la competitividad y sostenibilidad. Según Agudelo-Orrego (2019):

Una adecuada administración de los recursos humanos permite a estas empresas adaptarse a un entorno económico cambiante,

promoviendo el desarrollo de sus empleados y asegurando un mejor desempeño organizacional. Esta relación entre el talento humano y la estrategia empresarial es crucial para el crecimiento a largo plazo de estas pequeñas organizaciones.

Metodología

La investigación se desarrolló mediante una revisión bibliográfica de carácter exploratorio, orientada a analizar y sintetizar la literatura existente sobre la gestión del talento humano en microempresas del sector informal en América Latina.

En la primera fase se definió el problema de investigación, centrado en identificar las prácticas y estrategias de gestión del talento humano que contribuyen al éxito y sostenibilidad de estas organizaciones. Los objetivos específicos incluyeron: (a) analizar las prácticas predominantes, (b) evaluar su impacto en productividad y satisfacción laboral, y (c) proponer recomendaciones basadas en evidencia.

La selección de fuentes se realizó de forma rigurosa, consultando bases de datos académicas como Google Scholar, JSTOR y Scopus, incluyendo artículos y estudios de caso publicados en los últimos diez años y revisados por pares.

La revisión bibliográfica utilizó términos clave como *gestión del talento humano* y *microempresas*. Posteriormente, la información fue organizada en categorías temáticas (reclutamiento, formación, retención y motivación), lo que permitió identificar tendencias, prácticas recomendadas y vacíos en la investigación.

Finalmente, los hallazgos se sistematizaron en un marco conceptual comparativo, del cual se derivaron recomendaciones prácticas y una base sólida para futuras investigaciones.

Resultados

El objetivo de este trabajo fue analizar la gestión del talento humano en microempresas del sector informal en América Latina, identificando sus prácticas predominantes y su impacto en la competitividad y sostenibilidad de estas organizaciones.

El análisis realizado por Lederman et al. (2014) destaca que las microempresas del sector informal en América Latina tienen una percepción limitada sobre el impacto positivo que una gestión adecuada del talento humano puede tener en su rendimiento. Aunque estas empresas son numerosas, enfrentan desafíos significativos, como la falta de recursos y capacitación, lo que les impide innovar y adaptarse a un entorno competitivo. Este contexto resalta la necesidad urgente de mejorar la gestión del talento para potenciar su crecimiento y sostenibilidad.

A medida que se exploran estas percepciones, Matabajoy-Montilla et al. (2017) revelan un panorama similar. En su estudio sobre una clínica de especialidades en Pasto, Colombia, se reconoce la importancia de invertir en el desarrollo del personal. Sin embargo, muchas microempresas operan con estructuras organizacionales informales que limitan el desarrollo sistemático del talento humano y afectan la retención de personal. Esta falta de formalización se traduce en que, aunque algunas microempresas logran implementar prácticas efectivas de gestión del talento humano, otras aún ven la capacitación como un gasto innecesario, priorizando la reducción de costos. Esto subraya la importancia de formalizar estos procesos para mejorar la satisfacción del cliente y la competitividad.

La necesidad de mejorar la gestión del talento humano es igualmente enfatizada por Rodríguez & Murillo (2016), quienes argumentan que la capacitación continua y el reconocimiento del personal son prácticas esenciales para optimizar el rendimiento de las microempresas informales. Al adoptar este enfoque, no solo se mejora la motivación y el compromiso de los empleados, sino que también se contribuye a la viabilidad a largo plazo de las organizaciones. Así, queda claro que las prácticas efectivas de gestión del talento humano no son un lujo, sino una necesidad estratégica. Este panorama se complica aún más, como señalan Camarena & Saavedra (2018), quienes destacan que muchas microempresas no implementan estrategias formales de desarrollo del personal. La falta de recursos para invertir en capacitación limita su capacidad para mejorar la productividad y retener talento, lo que resulta en una mayor rotación de personal y en la incapacidad de ofrecer servicios de calidad. Esta situación repercute negativamente en la satisfacción del cliente y en la viabilidad económica de estas microempresas, lo que subraya, aún más, la necesidad de formalizar las prácticas de gestión del talento humano.

Para abordar estas limitaciones, Soledispa-Rodríguez et al. (2022) sugieren que las microempresas deben adoptar enfoques de capacitación accesibles y adaptados a sus contextos específicos. La implementación de redes de apoyo entre microempresarios y la búsqueda de alianzas con instituciones educativas, pueden facilitar el acceso a recursos y formación, permitiendo

así el desarrollo de habilidades en sus empleados. Estas estrategias no solo optimizarían el rendimiento organizacional, sino que también fomentarían un entorno de trabajo más motivador y colaborativo.

Finalmente, Ascanio et al. (2017) proponen reconocer prácticas innovadoras que impulsen el crecimiento y la sostenibilidad de las microempresas. Evaluar los procesos de selección y capacitación, fomentar la retroalimentación continua entre empleados y gerentes, y promover una cultura organizacional que valore la creatividad, son acciones que permitirían a estas empresas adaptarse mejor a las demandas del mercado. En consecuencia, al implementar estas prácticas, las microempresas no solo asegurarían su competitividad a largo plazo, sino que también contribuirían al desarrollo económico de la región.

Discusión y conclusión

El objetivo de esta investigación documental ha sido analizar la gestión del talento humano en microempresas del sector informal en América Latina. Los resultados revelan que, aunque muchas microempresas siguen considerando esta gestión como un gasto secundario, existe un reconocimiento creciente de su relevancia para el éxito y sostenibilidad de estas organizaciones.

Uno de los hallazgos clave es que la gestión del talento humano es fundamental para la mejora de la productividad y la competitividad de las microempresas informales. Invertir en la capacitación y el desarrollo del personal no solo contribuye a un entorno laboral más positivo, sino que también reduce la rotación de empleados y fomenta la lealtad. Estas inversiones, a menudo percibidas como costosas, pueden tener un impacto directo en la eficiencia operativa y en la calidad del servicio, elementos cruciales para la supervivencia de las microempresas en un entorno económico competitivo.

En este sentido, es esencial que las microempresas adopten enfoques de gestión del talento humano adaptados a sus realidades. La colaboración con instituciones educativas y la creación de redes de apoyo pueden ser herramientas efectivas para mejorar las habilidades de los empleados, permitiendo que estas empresas transformen la gestión del talento humano de un gasto percibido a una inversión estratégica. Esta transformación es necesaria para que las microempresas prosperen en el largo plazo.

A pesar de las percepciones iniciales negativas, el potencial de cambio es evidente. La adopción de prácticas más estructuradas en la gestión del talento humano puede facilitar la formalización de estas microempresas, llevándolas a adoptar estándares que incrementen su competitividad y sostenibilidad. Al empoderar a sus trabajadores, las microempresas no solo mejoran su propio rendimiento, sino que también contribuyen a un desarrollo económico más inclusivo y a la reducción de la pobreza en la región.

En conclusión, priorizar la gestión del talento humano en las microempresas del sector informal no es un lujo, sino una necesidad estratégica para su supervivencia y crecimiento. Es fundamental que estas empresas reconozcan el valor del talento humano como un activo clave y promuevan una cultura organizacional que fomente la formación y el desarrollo. Este cambio de mentalidad es crucial para que las microempresas logren adaptarse y prosperar en el mercado global, contribuyendo a un impacto positivo tanto en el ámbito económico como en el social de América Latina.

Referencias

- Agudelo-Orrego, B. E. (2019). Formación del talento humano y la estrategia organizacional en empresas de Colombia. *Entramado*, vol. 15, núm. 1, pp. 116-137. Universidad Libre de Cali. <https://www.redalyc.org/journal/2654/265460762008/html/>
- Camarena, M. E., & Saavedra, M. L. (2018). Las prácticas de capital humano en las Pymes de la Ciudad de México. *Forum Empresarial*, vol. 23, núm. 1, 2018. Universidad de Puerto Rico, Puerto Rico. Redalyc.org. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=63157547008>
- Ascanio, J. G. A., Trillos, R. A. B., & Bautista, D. W. R. (2017). Las prácticas innovadoras de la gestión humana: una necesidad estratégica de las microempresas. *Revista Ciencias Estratégicas*, vol. 25, núm. 37, pp. 15-24. Universidad Pontificia Bolivariana. <https://www.redalyc.org/pdf/1513/151353628002.pdf>
- Lederman, D., Messina, J., Pienknagura, S., & Rigolini, P. (2014). *El Emprendimiento en América Latina: Muchas empresas y poca innovación (spanish)*. World Bank Latin American and Caribbean studies. World Bank Group. <http://documents.worldbank.org/curated/en/154071468242382906>
- López, J., & Fernández, M. (2020). Gestión del talento humano en las microempresas: Retos y estrategias. 6(2), 65-XX <https://www.redalyc.org/pdf/5718/571863945001.pdf>
- Matabajoy-Montilla, J. M., Matabachoy-Tulcán, S. M., & Obando-Guerrero, L. M. (2018). Procesos de desarrollo del talento humano en una clínica de especialidades de Pasto, Colombia. *Universidad y Salud*, 20(1), pp. 26-36. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9521296>
- Pantoja-Kauffmann, G. (2019). Gestión del talento humano en micro, pequeñas y medianas empresas de servicios en Colombia: aproximaciones a un modelo de diagnóstico organizacional. *Revista Ean* (87), 13-26. <https://doi.org/10.21158/01208160.n87.2019.2441>

- Rodríguez, M. & Murillo, S. (2016). Talento humano en la microempresa informal. *Dominio de las Ciencias*, vol. 2, N.º. Extra 2, pp. 247-256. Dialnet. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5761577>
- Soledispa-Rodríguez, X., Pionce-Choez, J. & Sierra-González, M. (2022). La gestión administrativa, factor clave para la productividad y competitividad de las microempresas. *Dominio de las Ciencias* (8), extra. Dialnet. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8383391>

EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y EL DESEMPEÑO LABORAL

ORGANIZATIONAL CLIMATE AND JOB PERFORMANCE

Manuel Antonio Argueta Soriano
Universidad Pedagógica de El salvador
“Dr. Luis Alonso Aparicio”

manuel.argueta19906@uped.edu.sv
pp. 34 - 39

Recibido: 30-07-2025 Aceptado: 24-09-2025

RESUMEN

Este estudio analiza la relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral, dos factores clave para la eficacia en las organizaciones. A través de una revisión sistemática de literatura bajo el método PRISMA, se identificaron las dimensiones del clima organizacional que influyen en el rendimiento. Los hallazgos muestran que un clima positivo, está caracterizado por apoyo, reconocimiento y oportunidades de desarrollo, mejora la satisfacción y productividad, mientras que un clima negativo genera rotación y estrés. Se concluye que, gestionar de manera estratégica el clima organizacional, es esencial para potenciar el desempeño.

PALABRAS CLAVE: Clima organizacional, desempeño laboral, productividad, satisfacción laboral, comportamiento organizacional.

ABSTRACT

This study examines the relationship between organizational climate and job performance, two key factors for organizational effectiveness. Through a systematic literature review using the PRISMA method, the dimensions of organizational climate that influence performance were identified. Findings show that a positive climate, characterized by support, recognition, and development opportunities, enhances satisfaction and productivity, while a negative climate leads to turnover and stress. It is concluded that strategically managing organizational climate is essential to boost performance.

KEYWORDS: Organizational climate, job performance, productivity, job satisfaction, organizational behavior.

Introducción

El clima organizacional y el desempeño laboral son dos variables que han sido objeto de un amplio estudio en la literatura organizacional, debido a su impacto directo en la eficacia y productividad de las empresas. El clima organizacional, entendido como el conjunto de percepciones compartidas por los empleados sobre las políticas, prácticas y procedimientos que caracterizan a una organización, influye de manera significativa en el comportamiento de los trabajadores y, por ende, en su rendimiento laboral (Patterson et al., 2005).

Diversos estudios han demostrado que un clima organizacional positivo, caracterizado por altos niveles de apoyo, reconocimiento y oportunidades de desarrollo, está asociado con un mayor compromiso organizacional y satisfacción laboral, lo que a su vez mejora el desempeño individual y colectivo (Schneider, Ehrhart & Macey, 2012). Por el contrario, un clima organizacional negativo puede generar altos niveles de estrés, rotación de personal y una disminución en la productividad (Koys & DeCotiis, 1991).

El desempeño laboral, definido como el conjunto de actividades y comportamientos que contribuyen al logro de los objetivos organizacionales, es influenciado no solo por factores individuales como habilidades y conocimientos, sino también por el entorno en el que se desarrolla el trabajo (Campbell, 1990). Así, la relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral es bidireccional, donde un clima adecuado puede potenciar el desempeño, mientras que un rendimiento superior puede contribuir a la mejora del clima organizacional (Griffin, Neal & Parker, 2007).

En este contexto, la presente investigación bibliográfica tiene como objetivo analizar la relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral, basándose en estudios previos que han abordado esta interacción en diferentes sectores y tipos de organizaciones. La revisión de la literatura permitirá establecer las bases teóricas para comprender cómo las percepciones de los empleados sobre su entorno laboral pueden influir en su comportamiento y rendimiento, así como identificar las prácticas que pueden favorecer un clima organizacional que promueva un desempeño óptimo.

Metodología

El método utilizado para la investigación bibliográfica sobre el tema *El clima organizacional y el desempeño laboral* se basa en una revisión de la literatura existente en bases de datos académicas reconocidas, como Google Scholar. La búsqueda de información se realizó utilizando palabras clave como *clima organizacional*, *desempeño laboral*, *satisfacción laboral*, y *compromiso organizacional*. Además, se aplicaron filtros para seleccionar artículos publicados en revistas académicas revisadas por pares, con un enfoque en estudios empíricos y teóricos que aborden la relación entre el clima organizacional y el rendimiento en el trabajo (Hart, 2018).

Se llevó a cabo una revisión sistemática de la literatura siguiendo las directrices del método PRISMA (Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses). Se seleccionaron artículos publicados en revistas arbitradas, priorizando estudios empíricos que evidencien la relación entre el clima organizacional y el rendimiento. Se aplicaron criterios de inclusión y exclusión definidos para garantizar rigor y relevancia.

Resultados

La revisión de la literatura reveló una relación clara entre el clima organizacional y el desempeño laboral. Estudios como el de Patterson, Warr y West (2004) muestran que un clima organizacional positivo, caracterizado por apoyo, oportunidades de desarrollo y reconocimiento, conduce a un mayor compromiso y satisfacción laboral, lo que, a su vez, mejora el desempeño de los empleados. De igual manera, investigaciones como las de Griffin, Neal y Parker (2007) destacan que en entornos laborales donde los empleados perciben autonomía y claridad en sus roles, el rendimiento es significativamente superior. Por otro lado, los estudios de Koys y DeCotiis (1991) sugieren que un clima organizacional negativo está vinculado con altos niveles de rotación, agotamiento emocional y reducción en la productividad.

La revisión identificó una correlación positiva entre un clima organizacional favorable y un alto desempeño laboral. Estudios señalan que el apoyo, la claridad de roles y las oportunidades de desarrollo incrementan el compromiso y productividad. Por el contrario, climas negativos se asocian con alta rotación, agotamiento emocional y menor rendimiento. Se destaca que el liderazgo es un factor determinante para generar entornos de trabajo positivos.

Discusión

La importancia de un clima organizacional positivo para mejorar el desempeño laboral

Estos hallazgos bibliográficos concuerdan con estudios anteriores que han demostrado que la percepción de los empleados sobre su entorno de trabajo afecta directamente su comportamiento y productividad (Schneider et al., 2012; Griffin et al., 2007). Además, los resultados sugieren que la gestión de las relaciones interpersonales y el establecimiento de políticas claras son cruciales para fomentar un ambiente de trabajo saludable.

Un aspecto destacado de la investigación es la identificación del liderazgo como uno de los factores más influyentes en el clima organizacional. Esto sugiere que los líderes tienen un papel crucial en la creación de un ambiente laboral que fomente el desempeño óptimo de los empleados. La implicación práctica de estos hallazgos es que las organizaciones deben invertir en el desarrollo de habilidades de liderazgo y en la mejora de los canales de comunicación interna para potenciar el clima organizacional.

Los hallazgos confirman que el clima organizacional influye directamente en el comportamiento y rendimiento de los empleados. La literatura coincide en que líderes con habilidades comunicativas y de gestión, fomentan entornos saludables, reducen el estrés y elevan la satisfacción laboral. Además, el estudio evidencia la importancia de políticas organizacionales claras y canales efectivos de comunicación. Una gestión adecuada del clima organizacional no solo optimiza el desempeño individual, sino que impacta positivamente en los resultados globales de la organización.

Conclusiones

La presente investigación bibliográfica evidencia que el clima organizacional juega un papel crucial en el desempeño laboral. Un entorno de trabajo positivo no solo mejora el bienestar y satisfacción de los empleados, sino que también incrementa su rendimiento y productividad. Las organizaciones deben prestar especial atención a la gestión del clima organizacional, promoviendo una cultura de apoyo y reconocimiento que maximice el potencial de sus empleados. Futuras investigaciones deberían explorar con mayor profundidad cómo los distintos tipos de clima organizacional impactan a largo plazo en diferentes contextos laborales.

Referencias

- Booth, A., Papaioannou, D., & Sutton, A. (2012). Systematic approaches to a successful literature review. Sage. https://www.researchgate.net/profile/Andrew-Booth-2/publication/235930866_Systematic_Approaches_to_a_Successful_Literature_Review/links/5da06c7f45851553ff8705fa/Systematic-Approaches-to-a-Successful-Literature-Review.pdf
- Campbell, J. P. (1990). Modeling the performance prediction problem in industrial and organizational psychology. In M. D. Dunnette & L. M. Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (2nd ed., pp. 687–732). Consulting Psychologists Press. <https://psycnet.apa.org/record/1993-97198-012>
- Griffin, M. A., Neal, A., & Parker, S. K. (2007). A new model of work role performance: Positive behavior in uncertain and interdependent contexts. *Academy of Management Journal*, 50(2), 327-347. DOI: [10.5465/AMJ.2007.24634438](https://doi.org/10.5465/AMJ.2007.24634438)
- Hart, C. (2018). Doing a literature review: Releasing the research imagination (2nd ed.). Sage. <https://uk.sagepub.com/en-gb/eur/doing-a-literature-review/book287758>
- Koys, D. J., & DeCotiis, T. A. (1991). Inductive Measures of Psychological Climate. *Human Relations*, 44(3), 265-285. <https://doi.org/10.1177/001872679104400304>
- Moher, D., Liberati, A., Tetzlaff, J., Altman, D. G., & PRISMA Group (2009). Preferred reporting items for systematic reviews and meta-analyses: the PRISMA statement. *PLoS medicine*, 6(7), e1000097. <https://doi.org/10.1371/journal.pmed.1000097>
- Patterson, M. G., Warr, P. B., & West, M. A. (2004). Organizational climate and company productivity: The role of employee affect and employee level. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 78(2), 193-216. DOI: [10.1348/096317904774202144](https://doi.org/10.1348/096317904774202144)
- Schneider, B., Ehrhart, M. G., & Macey, W. (2012). Organizational climate and culture. *Annual Review of Psychology*, 64, 361-388. https://www.researchgate.net/publication/230628709_Organizational_Climate_and_Culture

GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO: ÁREA ESTRATÉGICA DE LA ORGANIZACIÓN

HUMAN TALENT MANAGEMENT: A STRATEGIC AREA OF THE ORGANIZATION

Idalia Eliseth Toloza Cubias
Universidad Pedagógica de El salvador
“Dr. Luis Alonso Aparicio”

idalia.toloza62191@uped.edu.sv
pp. 40 - 50

Recibido: 03-06-2025 Aceptado: 18-08-2025

RESUMEN

La gestión del talento humano se ha consolidado como un componente estratégico esencial en las organizaciones modernas, en especial por su influencia directa sobre la cultura organizacional. La gestión efectiva del talento humano fortalece la cultura organizacional, y, a su vez, una cultura organizacional sólida potencia las prácticas de gestión del talento. A partir de esta interrelación, se presentan tres argumentos fundamentales: primero, que el capital humano bien gestionado incrementa la productividad y eficiencia; segundo, que una adecuada gestión del talento permite anticiparse y adaptarse al cambio; y tercero, que el talento humano impulsa la innovación y fortalece la identidad cultural de la organización. A través de una estructura argumentativa sustentada en teorías contemporáneas y evidencia empírica, se demuestra que la cultura organizacional no solo es un reflejo de las prácticas de gestión, sino también un catalizador de transformación organizacional. En conclusión, se propone que las organizaciones que priorizan la gestión del talento como eje de su cultura organizacional, logran consolidar entornos laborales más resilientes, cohesionados y orientados al logro.

PALABRAS CLAVE: gestión del talento humano, innovación, estrategia organizacional, productividad, cambio organizacional, cultura corporativa.

ABSTRACT

Human talent management has become a key strategic component in modern organizations, particularly due to its direct influence on organizational culture. Effective talent management strengthens organizational culture, and in turn, a solid organizational culture enhances talent management practices. Based on this interrelationship, three fundamental arguments are presented: first, that well-managed human capital increases productivity and efficiency; second, that proper talent management enables anticipation of and adaptation to change; and third, that human talent drives innovation and strengthens the cultural identity of the organization. Through an argumentative structure supported by contemporary theories and empirical evidence, it is demonstrated that organizational culture is not only a reflection of management practices but also a catalyst for organizational transformation. In conclusion, it is proposed that organizations that prioritize talent management as the core of their organizational culture achieve more resilient, cohesive, and goal-oriented work environments.

KEYWORDS: human talent management, innovation, organizational strategy, productivity, organizational change, corporate culture.

Introducción

En el contexto de un entorno organizacional cada vez más complejo, competitivo y en constante transformación, la gestión del talento humano (GTH) ha dejado de ser una función operativa para convertirse en un pilar estratégico de las organizaciones. Desde esta perspectiva, la GTH no solo se encarga de la administración eficiente del capital humano, sino que también influye directamente en la cultura organizacional, entendida como el conjunto de valores, creencias, normas y prácticas que configuran la identidad y el comportamiento colectivo dentro de una empresa. Las organizaciones que centran su estrategia en las personas logran mejores resultados, no solo en términos de productividad, sino también en la creación de culturas flexibles, resilientes y preparadas para el futuro.

Según Chiavenato (2017), la gestión del talento humano representa “el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos relacionados con las personas, incluyendo el reclutamiento, selección, capacitación, evaluación y compensación”. Estas prácticas, bien diseñadas e implementadas, impactan profundamente en la forma en que los individuos interactúan, se comprometen y construyen un sentido de pertenencia en la organización. En este sentido, la cultura organizacional no es un fenómeno espontáneo, sino el resultado directo de las decisiones y estrategias relacionadas con la gestión del talento.

Por su parte, Edgar Schein (2010), uno de los principales teóricos del tema, plantea que “la cultura organizacional surge del aprendizaje compartido que ocurre a medida que una organización resuelve sus problemas de adaptación externa e integración interna”, lo cual destaca la importancia de un entorno coherente, liderado por valores promovidos por la alta dirección y sostenido por una gestión humana sólida y articulada.

Así, es evidente que existe una relación de influencia recíproca entre la gestión del talento humano y la cultura organizacional. Esta última, cuando está alineada con los objetivos estratégicos, no solo refuerza la identidad corporativa, sino que también actúa como un mecanismo de cohesión, innovación y compromiso.

Tesis dual: la gestión del talento humano, cuando se orienta a la construcción y consolidación de una cultura organizacional sólida, se convierte en un eje estratégico que potencia la identidad corporativa, la eficiencia operativa y la sostenibilidad organizacional.

Desarrollo argumentativo

Gestión del talento humano: área estratégica de la organización

Argumento 1: el capital humano bien gestionado incrementa la productividad y eficiencia, y fortalece la cultura organizacional

Uno de los pilares fundamentales de la eficiencia organizacional es la correcta gestión del talento humano. Cuando una organización implementa estrategias efectivas para seleccionar, desarrollar, motivar y retener a su capital humano, los resultados se traducen en una mejora significativa del rendimiento laboral y en la consolidación de una cultura organizacional basada en la confianza, el compromiso y la excelencia.

Diversas investigaciones han demostrado que la inversión en desarrollo del talento genera retornos medibles. Según Chiavenato (2017), “una gestión eficaz del talento humano aumenta el rendimiento laboral al alinear los intereses individuales con los objetivos organizacionales”. Esto implica no solo atraer al personal más calificado, sino también diseñar planes de carrera, programas de formación continua y esquemas de reconocimiento que fomenten el crecimiento y compromiso del colaborador.

La eficiencia operativa también se ve fortalecida cuando se implementan prácticas modernas de gestión del talento, como la evaluación del desempeño basada en competencias, la gestión por objetivos (MBO, por sus siglas en inglés) y la retroalimentación continua. Estas herramientas permiten identificar brechas de desempeño, brindar apoyo puntual y ajustar procesos para maximizar la productividad.

Gary Dessler (2020) sostiene que “las organizaciones más exitosas son aquellas que reconocen al talento humano como su recurso más importante y lo gestionan con un enfoque estratégico orientado a resultados”. Esta afirmación cobra especial relevancia al considerar que una fuerza laboral motivada y alineada con los valores institucionales no solo incrementa los niveles de productividad, sino que también contribuye activamente a formar una cultura organizacional positiva, dinámica y orientada al logro.

Un ejemplo claro de esta correlación entre gestión del talento, productividad y cultura organizacional se observa en la empresa Google. Esta compañía ha desarrollado una estrategia de talento centrada en la autonomía, la creatividad y el bienestar del trabajador, implementando programas como *People Analytics* para entender mejor las necesidades de su personal y tomar decisiones basadas en datos. Como resultado, Google no solo ha mantenido su posición como líder en innovación tecnológica, sino que ha construido una cultura organizacional basada en la colaboración, la apertura

y el aprendizaje continuo. Su cultura no surge por accidente, sino que es producto de una gestión humana orientada a potenciar el talento desde el ingreso hasta el desarrollo profesional (Schmidt & Rosenberg, 2014).

Otro caso representativo es el de Toyota, cuya filosofía de gestión se basa en el enfoque *lean* y el respeto por las personas. Esta empresa japonesa ha demostrado que, al empoderar a sus empleados a través de la capacitación continua, el trabajo en equipo y la participación en la mejora de procesos, se puede alcanzar una eficiencia operativa sobresaliente. Toyota fomenta una cultura organizacional de mejora constante, la cual ha sido sostenida gracias a una gestión del talento que prioriza el aprendizaje organizacional y el compromiso colectivo (Liker, 2004).

Estos ejemplos evidencian que, cuando las organizaciones gestionan adecuadamente a su talento humano, no solo aumentan su eficiencia operativa, sino que construyen culturas organizacionales resilientes, participativas y alineadas con los objetivos estratégicos. En este sentido, la cultura organizacional actúa como un reflejo de las prácticas de gestión, convirtiéndose a su vez en un medio para reforzar comportamientos productivos y sostenibles.

En conclusión, el impacto positivo de la gestión del talento humano en la productividad no puede dissociarse del entorno cultural en el que se inserta. Una cultura organizacional fuerte no solo favorece la eficiencia, sino que también amplifica los efectos de una gestión humana eficaz, creando un círculo virtuoso de mejora continua y éxito institucional.

Argumento 2: la gestión del talento permite anticiparse al cambio organizacional, fortaleciendo la cultura de adaptabilidad

En un entorno caracterizado por la incertidumbre, la globalización, el avance tecnológico y los cambios generacionales, la capacidad de adaptación se ha convertido en una competencia esencial para la supervivencia organizacional. En este contexto, la gestión del talento humano adquiere un rol central como agente facilitador del cambio. No se trata únicamente de reaccionar ante las transformaciones del entorno, sino de anticiparse a ellas mediante el desarrollo de competencias, la planificación estratégica del talento y la creación de culturas organizacionales abiertas al aprendizaje continuo.

El cambio organizacional, entendido como una transformación estructural, cultural o funcional, suele generar resistencias internas, especialmente cuando las personas no comprenden su propósito o no se sienten

preparadas para enfrentarlo. Aquí es donde la gestión del talento humano actúa como un catalizador del cambio. A través de prácticas como la formación continua, el liderazgo participativo, la gestión del conocimiento y la comunicación interna efectiva, es posible preparar a los colaboradores para enfrentar transiciones con mayor seguridad, compromiso y sentido de pertenencia.

El entorno empresarial contemporáneo se caracteriza por la volatilidad, la incertidumbre, la complejidad y la ambigüedad (VUCA, por sus siglas en inglés), lo que obliga a las organizaciones a desarrollar capacidades adaptativas sostenidas. En este contexto, la gestión del talento humano se posiciona como un instrumento estratégico que no solo reacciona ante el cambio, sino que lo anticipa y lo lidera. La preparación, retención y alineación del talento se convierten en mecanismos esenciales para enfrentar transformaciones estructurales, tecnológicas o culturales sin afectar la cohesión ni la identidad organizacional.

Ulrich, Brockbank y Johnson (2009) afirman que “las organizaciones exitosas son aquellas que desarrollan capacidades colectivas para cambiar rápidamente a través del fortalecimiento de su cultura organizacional y del liderazgo transformacional”. Desde esta visión, el rol del área de talento humano es más que funcional: se convierte en un agente del cambio que moldea creencias, actitudes y prácticas, facilitando la transición hacia nuevos modelos organizativos.

Un caso paradigmático es el de la empresa IBM, que, a partir de la década del 2000, enfrentó una profunda transformación digital. IBM dejó de ser una empresa centrada en hardware para convertirse en un proveedor global de soluciones tecnológicas basadas en inteligencia artificial y servicios en la nube. Esta transición implicó no solo una reestructuración operativa, sino también un rediseño de su cultura organizacional. La compañía invirtió fuertemente en procesos de reentrenamiento y *reskilling*, a través de su iniciativa *Your Learning*, que permite a los empleados acceder a rutas de aprendizaje personalizadas. Gracias a la anticipación del cambio desde el área de gestión humana, IBM logró evitar despidos masivos, mantener la moral organizacional alta y consolidar una cultura basada en la innovación continua (IBM, 2018).

Otro ejemplo ilustrativo es el de Microsoft, bajo el liderazgo de Satya Nadella, quien impulsó un cambio de mentalidad organizacional conocido como *growth mindset*. Esta transformación no fue meramente tecnológica o estratégica, sino profundamente cultural. Nadella priorizó la gestión del talento como motor del cambio: se modificaron los procesos de evaluación de desempeño, se promovió el liderazgo inclusivo y se incentivó el

aprendizaje continuo. La clave del éxito de Microsoft no fue solo su capacidad para innovar en productos, sino para transformar su cultura a través de la gestión del capital humano (Nadella, 2017).

Ambos casos evidencian cómo una adecuada gestión del talento no solo mitiga los impactos negativos del cambio organizacional, sino que lo convierte en una oportunidad de evolución y diferenciación. Además, permiten observar cómo la cultura organizacional se vuelve más flexible, abierta al aprendizaje y centrada en el desarrollo personal y colectivo.

Así, podemos afirmar que anticiparse al cambio no es un acto improvisado, sino una estrategia consciente, articulada desde la gestión del talento. Este enfoque genera una cultura organizacional resiliente, capaz de enfrentar la disrupción sin perder su cohesión, y, a largo plazo, fortalece la competitividad de la organización.

Argumento 3: el talento humano impulsa la innovación y fortalece la cultura organizacional

En un entorno global caracterizado por la aceleración tecnológica y la transformación digital, la innovación se ha convertido en un imperativo estratégico para la supervivencia organizacional. Sin embargo, muchas organizaciones cometen el error de centrar sus esfuerzos en la adquisición de tecnología sin comprender que la verdadera innovación proviene del capital humano. En este sentido, la gestión del talento humano se convierte en el catalizador de la innovación, al crear entornos laborales que estimulan la creatividad, el pensamiento crítico y el aprendizaje continuo, los cuales a su vez se reflejan y consolidan en la cultura organizacional.

Según Amabile y Kramer (2011), “las personas son más creativas cuando sienten que su trabajo es valorado, que sus ideas son escuchadas y cuando trabajan en un clima que favorece la experimentación y no castiga el error”. Esta afirmación pone de relieve el papel esencial de la gestión del talento para diseñar una cultura organizacional que no solo tolere el riesgo, sino que lo promueva como fuente de crecimiento y diferenciación.

Un caso emblemático es el de 3M, una empresa reconocida globalmente por su capacidad de innovación sostenida. Su cultura organizacional fomenta la autonomía y la experimentación, permitiendo a los empleados dedicar hasta el 15 % de su tiempo laboral a proyectos personales que puedan convertirse en productos útiles para la empresa. Este enfoque ha dado origen a inventos emblemáticos como los Post-it. Lo notable de 3M no es solo su portafolio de innovaciones, sino cómo la gestión del talento

a través del empoderamiento, la capacitación y la libertad creativa ha moldeado una cultura que integra la innovación en el ADN organizacional (Gundling, 2000).

De manera similar, Netflix ha construido una cultura empresarial basada en la responsabilidad, la libertad y el alto rendimiento. Su manual de cultura, ampliamente difundido en el mundo corporativo, enfatiza que la clave de la innovación está en contratar a personas excepcionales y luego darles libertad para actuar. La empresa prioriza la transparencia, la retroalimentación constante y la adaptabilidad, principios que son sostenidos desde la gestión del talento y que permiten mantener una cultura ágil y orientada al futuro (Hastings & Meyer, 2020).

Estos casos demuestran que el talento humano no solo genera nuevas ideas, sino que también institucionaliza prácticas innovadoras, convirtiéndolas en normas culturales compartidas. En consecuencia, la gestión estratégica del talento humano no solo estimula la innovación en el corto plazo, sino que construye una cultura organizacional orientada a la mejora continua, lo que garantiza la sostenibilidad e impacto de la innovación en el tiempo.

Por tanto, el fortalecimiento de una cultura innovadora no depende exclusivamente de inversiones en tecnología, sino de la capacidad del área de talento humano para desarrollar competencias, motivar a los colaboradores y estructurar entornos de confianza y experimentación.

Conclusión

En un entorno organizacional marcado por la transformación constante, la gestión del talento humano se consolida como un eje estratégico fundamental para el fortalecimiento de la cultura organizacional. A lo largo de este artículo, se ha defendido una tesis dual: la gestión efectiva del talento humano no solo impacta directamente en la eficiencia y competitividad de la organización, sino que también constituye el principal motor para la consolidación de una cultura organizacional sólida, innovadora y resiliente. Los argumentos desarrollados han demostrado que un capital humano bien gestionado incrementa la productividad y genera entornos de trabajo más eficientes, como lo ejemplifican empresas líderes como Google y Toyota. Asimismo, se evidenció que una gestión del talento alineada estratégicamente permite anticiparse y adaptarse a los cambios organizacionales, como se observa en los procesos de transformación digital exitosos de IBM y Microsoft. Finalmente, se argumentó que el talento humano, cuando es promovido mediante prácticas que estimulan la

creatividad y el pensamiento crítico, se convierte en un agente clave para la innovación organizacional, como lo ilustran los casos de 3M y Netflix.

En este sentido, la gestión del talento humano no puede seguir siendo concebida como una función administrativa, sino como un sistema estratégico de desarrollo organizacional que moldea comportamientos, estructura relaciones y define la identidad institucional. La cultura organizacional no es un producto accidental, sino el reflejo de cómo una organización valora, desarrolla y retiene su talento.

Recomendaciones

- a. Integrar la gestión del talento humano con la estrategia institucional, de manera que cada acción del área de RR. HH. contribuya al logro de los objetivos organizacionales y a la consolidación de valores compartidos.
- b. Promover una cultura de aprendizaje continuo que fomente la innovación, la adaptabilidad y la autonomía entre los colaboradores.
- c. Fortalecer el liderazgo transformacional, capaz de alinear los intereses individuales con la visión organizacional y generar entornos psicológicamente seguros para la toma de riesgos.

Las organizaciones que comprendan el valor estratégico de la gestión del talento humano y la alineen con el desarrollo de una cultura organizacional sólida estarán mejor preparadas para enfrentar los desafíos del futuro. Por el contrario, aquellas que releguen la gestión del talento a una función operativa corren el riesgo de perder competitividad, cohesión interna y capacidad de adaptación. En un mundo donde el cambio es la única constante, la cultura organizacional se convertirá en el diferenciador más valioso, y el talento humano en su principal arquitecto.

Referencias

- Amabile, T. M., & Kramer, S. J. (2011). *The Progress Principle: Using Small Wins to Ignite Joy, Engagement, and Creativity at Work*. Harvard Business Review Press.
- Chiavenato, I. (2017). *Comportamiento organizacional: la dinámica del éxito en las organizaciones* (3.ª ed.). McGraw-Hill Interamericana.
- Dessler, G. (2020). *Human Resource Management* (16ª ed.). Pearson.
- Gundling, E. (2000). *The 3M Way to Innovation: Balancing People and Profit*. Kodansha International.
- Hastings, R., & Meyer, E. (2020). *No Rules Rules: Netflix and the Culture of Reinvention*. Penguin Press.
- IBM. (2018). *IBM Annual Report 2018*. <https://www.ibm.com/annualreport/2018>
- Liker, J. K. (2004). *The Toyota Way: 14 Management Principles from the World's Greatest Manufacturer*. McGraw-Hill.
- Nadella, S., Shaw, G., & Nichols, J. T. (2017). *Hit refresh: The quest to rediscover Microsoft's soul and imagine a better future for everyone*. HarperBusiness.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational Culture and Leadership* (4.ª ed.). Jossey-Bass
- Schmidt, E., & Rosenberg, J. (2014). *Cómo funciona Google* (Nombre del traductor, Trans.). Prensa de John Murray. (Trabajo original publicado en inglés).
- Spencer, L. M., & Spencer, S. M. (1993). *Competence at work: Models for superior performance*. Wiley.
- Ulrich, D. (2016). *Human Resource Champions: The Next Agenda for Adding Value and Delivering Results*. Harvard Business Press.
- Ulrich, D., Brockbank, W., & Johnson, D. (2009). *The Leadership Code: Five Rules to Lead By*. Harvard Business Press.

GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y LIDERAZGO ORGANIZACIONAL: UNA ALIANZA ESTRATÉGICA PARA EL CAMBIO

HUMAN TALENT MANAGEMENT AND ORGANIZATIONAL LEADERSHIP: A STRATEGIC ALLIANCE FOR CHANGE

Mariana Valentina Ulloa Quintanilla
Universidad Pedagógica de El salvador
“Dr. Luis Alonso Aparicio”

mariana.ulloa65302@uped.edu.sv
pp. 51 - 60

Recibido: 30-07-2025 Aceptado: 24-09-2025

RESUMEN

El presente artículo analiza la relación entre la gestión del talento humano y el liderazgo organizacional, abordándola desde una perspectiva estratégica y transformadora. Se sostiene que la gestión del talento, cuando se orienta al desarrollo integral de las personas, se convierte en el principal motor para consolidar liderazgos efectivos, resilientes y distribuidos. Para ello, se desarrollan tres argumentos clave: primero, la necesidad de fomentar competencias organizacionales que impulsen el liderazgo desde todos los niveles; segundo, la importancia de anticiparse al cambio a través de líderes resilientes; y tercero, la construcción de una cultura organizacional basada en el liderazgo distribuido. El análisis demuestra que las organizaciones que invierten en talento humano no solo aumentan su capacidad de adaptación, sino que también fortalecen su cultura y sostenibilidad. Se concluye que el éxito del liderazgo en entornos complejos depende directamente de cómo se gestiona el capital humano.

PALABRAS CLAVE: gestión del talento humano, liderazgo, competencias, resiliencia, cambio organizacional, cultura organizacional.

ABSTRACT

This article analyzes the relationship between human talent management and organizational leadership, approaching it from a strategic and transformative perspective. It argues that when talent management focuses on the integral development of people, it becomes the main driver for consolidating effective, resilient, and distributed leadership. Three key arguments are developed: first, the need to foster organizational competencies that promote leadership at all levels; second, the importance of anticipating change through resilient leaders; and third, the construction of an organizational culture based on distributed leadership. The analysis shows that organizations that invest in human talent not only increase their adaptability but also strengthen their culture and sustainability. It concludes that leadership success in complex environments directly depends on how human capital is managed.

KEYWORDS: human talent management, leadership, competencies, resilience, organizational change, organizational culture.

Introducción

El liderazgo organizacional se concibe hoy como una competencia clave que no solo incide en la productividad de los equipos, sino que también define la cultura, el clima y la sostenibilidad de las organizaciones en entornos complejos y cambiantes (Northouse, 2021). A lo largo de la historia empresarial, el liderazgo ha sido objeto de múltiples teorías y aproximaciones, desde modelos jerárquicos tradicionales hasta enfoques más colaborativos y distribuidos. Sin embargo, en tiempos recientes ha cobrado fuerza una visión más holística, en la que el liderazgo no depende exclusivamente de cualidades personales o posiciones de poder, sino del entorno organizacional que lo promueve y nutre (Yukl, 2013). Esta perspectiva ha llevado a repensar el papel de la gestión del talento humano, no solo como una función administrativa, sino como una estrategia clave para el desarrollo de líderes con impacto (Chiavenato, 2017).

En la actualidad, las organizaciones enfrentan el reto de formar líderes capaces de adaptarse a escenarios de transformación digital, innovación constante y cambios generacionales en la fuerza laboral. Este desafío no puede abordarse únicamente desde el perfil del líder individual, sino que requiere de estructuras institucionales que lo respalden. Una de esas estructuras es, sin duda, la gestión del talento humano. Es ella la encargada de identificar potencial, desarrollar competencias, facilitar procesos de aprendizaje y construir culturas organizacionales orientadas al liderazgo participativo (Robbins & Coulter, 2018).

Si bien hay quienes consideran que el liderazgo nace de forma natural en ciertos individuos, la evidencia demuestra que los entornos organizacionales bien gestionados tienen la capacidad de potenciar el liderazgo incluso en quienes inicialmente no lo manifiestan abiertamente (Dessler, 2020). Por ello, resulta imprescindible analizar cómo la gestión estratégica del talento humano puede convertirse en un vehículo para la consolidación del liderazgo dentro de las organizaciones. Así, se sostiene en este artículo que la gestión del talento humano, cuando se orienta al desarrollo integral de las personas, se convierte en el eje principal para la promoción y sostenibilidad del liderazgo organizacional.

Desarrollo de competencias: base para liderazgo organizacional

Uno de los pilares esenciales de la gestión del talento humano es el desarrollo de competencias que impulsen tanto el rendimiento individual como el colectivo. Las competencias, entendidas como el conjunto de conocimientos, habilidades, actitudes y valores necesarios para desempeñar eficazmente una función, son el fundamento sobre el cual se construye el liderazgo organizacional. En este sentido, la gestión del talento humano no puede limitarse a procesos administrativos, sino que debe actuar como una fuerza estratégica que identifica, cultiva y potencia el liderazgo en todos los niveles de la empresa (Chiavenato, 2017).

Tradicionalmente, se ha creído que el liderazgo es una cualidad innata, presente solo en personas con un carisma natural. Sin embargo, múltiples estudios han demostrado que el liderazgo es una competencia que puede desarrollarse mediante procesos formativos bien estructurados, apoyo institucional y oportunidades de aprendizaje significativo. De hecho, como argumenta Boyatzis (2008), las competencias emocionales y sociales — como la empatía, la influencia y la autoconciencia— son claves en el ejercicio de un liderazgo efectivo y pueden ser cultivadas con la guía adecuada.

En la práctica, el área de talento humano dispone de varias herramientas para fomentar el desarrollo de competencias orientadas al liderazgo. Entre ellas destacan los programas de formación continua, el *coaching*, el *mentoring* y los planes de carrera personalizados. Estos instrumentos permiten a los colaboradores adquirir nuevas habilidades, recibir retroalimentación sobre su desempeño y prepararse para asumir mayores responsabilidades. Como señalan Robbins y Judge (2019), una gestión del talento exitosa no se limita a cubrir vacantes, sino que construye una cantera interna de líderes preparados para responder a los desafíos de un entorno cambiante.

El enfoque por competencias también permite identificar de forma más precisa las fortalezas y debilidades de los empleados. Al evaluar no solo los resultados, sino también los comportamientos asociados al desempeño, se pueden diseñar planes de desarrollo individualizados que aborden necesidades específicas. Esto no solo incrementa la eficacia del aprendizaje, sino que mejora la motivación, el compromiso y el sentido de pertenencia del personal.

Por otro lado, el liderazgo del siglo XXI exige competencias distintas a las que fueron suficientes en décadas anteriores. En un contexto caracterizado por la digitalización, la diversidad cultural y los modelos de trabajo

híbridos, se requiere un nuevo tipo de líder: resiliente, colaborativo, ético y visionario. Según el Foro Económico Mundial (2020), entre las habilidades más demandadas se encuentran la resolución de problemas complejos, el pensamiento crítico, la inteligencia emocional y la capacidad para liderar en red. Estas no son competencias que se adquieren de forma espontánea, sino que deben ser promovidas desde una gestión del talento que anticipe las tendencias del entorno y prepare a sus líderes para escenarios futuros. Además, formar líderes desde la gestión del talento humano implica transformar la cultura organizacional. No basta con capacitar a individuos; es necesario construir un entorno que valore el aprendizaje, la innovación y la participación. En este sentido, el liderazgo se convierte en una competencia transversal que debe ser promovida en todas las áreas, no solo en los niveles directivos. Esto contribuye al desarrollo de estructuras más horizontales, donde el liderazgo se ejerce desde múltiples roles y se convierte en un motor de cohesión y productividad.

El desarrollo de competencias a través de una gestión estratégica del talento humano no solo mejora el desempeño individual, sino que facilita la consolidación de un liderazgo institucional sólido, adaptable y sostenible. Este tipo de liderazgo no depende del azar ni del carisma personal, sino de procesos intencionados que forman líderes capaces de transformar equipos, influir positivamente en su entorno y conducir a la organización hacia sus objetivos con integridad y eficacia.

Anticipación al cambio: liderazgos resilientes a través del talento humano

En un entorno cada vez más volátil, incierto, complejo y ambiguo (VUCA, por sus siglas en inglés), la capacidad de anticiparse al cambio se ha convertido en una ventaja competitiva clave para las organizaciones. En este contexto, la gestión del talento humano adquiere un rol estratégico, pues permite identificar, formar y sostener liderazgos resilientes capaces de guiar a los equipos en momentos de transformación. Así, la gestión del talento no se limita a gestionar recursos humanos, sino que debe diseñar mecanismos que fortalezcan la agilidad organizacional mediante el desarrollo de líderes con visión, adaptabilidad y fortaleza emocional (Robbins & Coulter, 2018).

El liderazgo resiliente implica mucho más que resistir la presión o mantenerse firme en momentos difíciles. Requiere una combinación de inteligencia emocional, pensamiento estratégico, comunicación clara y confianza en el equipo. Estos atributos no surgen espontáneamente, sino que deben ser

cultivados a través de programas estructurados de desarrollo del talento. Northouse (2021) sostiene que uno de los pilares del liderazgo efectivo en tiempos de cambio es la capacidad del líder para mantener la cohesión del grupo y fomentar el compromiso incluso en escenarios adversos.

En este sentido, el área de talento humano debe diseñar estrategias orientadas a fortalecer estas capacidades. Herramientas como el análisis del clima organizacional, los planes de sucesión, el *coaching* ejecutivo y la formación en habilidades blandas se convierten en recursos clave para anticiparse a los desafíos del entorno. Estas acciones no solo preparan a los líderes actuales, sino que también detectan potencial en colaboradores que, con acompañamiento adecuado, pueden convertirse en referentes de cambio dentro de la organización.

Un aspecto esencial en este proceso es el fortalecimiento de la comunicación interna. En contextos de incertidumbre, la claridad y la transparencia en los mensajes transmitidos desde el liderazgo generan confianza y reducen el impacto emocional del cambio. La gestión del talento debe garantizar que los líderes estén preparados para comunicar de manera efectiva, escuchar activamente y mantener un diálogo abierto con sus equipos. Según Robbins y Judge (2019), los líderes que gestionan bien el cambio son aquellos que empoderan a su equipo, distribuyen responsabilidades y promueven la participación activa en la toma de decisiones.

Además, la gestión del talento puede actuar como un radar institucional, monitoreando tendencias y preparando escenarios de acción que permitan a la organización responder con rapidez y coherencia. La formación en pensamiento crítico, resolución de problemas complejos y toma de decisiones éticas se vuelve indispensable para que los líderes no solo reaccionen, sino que se anticipen a las dinámicas del mercado.

Una gestión del talento humano que trabaja de manera preventiva y estratégica contribuye directamente a la formación de liderazgos resilientes, capaces de sostener el rumbo de la organización en medio de la incertidumbre. Estos líderes no temen al cambio, lo enfrentan con preparación, confianza y visión, convirtiéndose en referentes para sus equipos y pilares fundamentales del desarrollo institucional.

Cultura de liderazgo distribuido: el talento humano como generador de innovación y cohesión

El concepto de liderazgo ha evolucionado significativamente en las últimas décadas, pasando de un enfoque centrado en individuos carismáticos que ocupan posiciones jerárquicas, a una visión más horizontal y colectiva. Este cambio ha dado lugar a la noción de liderazgo distribuido, una perspectiva organizacional que reconoce que el liderazgo puede ejercerse desde cualquier nivel o rol dentro de una estructura, y no solo desde la cima. Este modelo plantea que la influencia, la toma de decisiones y la responsabilidad no están centralizadas, sino que se comparten entre los miembros de un equipo u organización (Gronn, 2002). Para que este enfoque funcione de manera efectiva, es imprescindible una gestión del talento humano estratégica que fomente la participación, la autonomía y el compromiso.

El liderazgo distribuido no ocurre por casualidad; debe ser promovido activamente desde la cultura institucional. En este sentido, la gestión del talento humano desempeña un rol clave al diseñar políticas, prácticas y estructuras que permitan la emergencia del liderazgo en distintos niveles. Esto incluye la identificación de líderes informales, la implementación de programas de formación colaborativa, y la creación de espacios donde los colaboradores puedan aportar, innovar y tomar decisiones con impacto (Northouse, 2021). Estas iniciativas ayudan a consolidar una cultura de empoderamiento, donde todos los miembros del equipo se sienten capaces de liderar y contribuir al logro de los objetivos organizacionales.

Además, la gestión del talento debe pasar de un enfoque centrado en la supervisión y el control, a uno basado en la confianza y la corresponsabilidad. Esto significa que los líderes formales deben actuar como facilitadores del trabajo colectivo, generando condiciones para que otros también puedan ejercer liderazgo desde sus roles. Para ello, se requiere una formación en habilidades blandas como la comunicación efectiva, la inteligencia emocional, la resolución de conflictos y el trabajo colaborativo. Según Yukl (2013), las organizaciones que distribuyen el liderazgo aumentan su flexibilidad operativa, su capacidad de respuesta y su innovación, ya que no dependen exclusivamente de unos pocos tomadores de decisiones.

Implementar una cultura de liderazgo distribuido también exige modificar los mecanismos de evaluación y reconocimiento. Es fundamental valorar no solo los resultados individuales, sino también las contribuciones al trabajo en equipo, la colaboración interdepartamental y la disposición a asumir responsabilidades sin necesidad de una autoridad formal. En este sentido, la gestión del talento humano puede desarrollar herramientas como las

redes internas de liderazgo, los círculos de calidad o las comunidades de práctica, que permiten a los colaboradores actuar como referentes en sus áreas de especialización, compartir conocimientos y generar sinergias (Senge, 2006).

Una ventaja clave de este modelo es que fortalece la cohesión organizacional. Al compartir el liderazgo, se reducen las brechas entre niveles jerárquicos, se incrementa el sentido de pertenencia y se construye una identidad organizacional más sólida. Las personas se sienten valoradas no solo por sus competencias técnicas, sino también por su capacidad de influir y liderar desde la práctica. Esto tiene un impacto directo en el clima laboral, en la retención de talento y en la motivación del personal (Robbins & Judge, 2019).

No obstante, para que el liderazgo distribuido funcione eficazmente, se requiere una transformación cultural profunda. Las organizaciones deben abandonar viejos paradigmas centrados en la autoridad unidireccional y adoptar esquemas más democráticos, colaborativos y horizontales. Este cambio no es inmediato y exige un acompañamiento constante desde la gestión del talento humano. Es necesario trabajar en la sensibilización, la formación y la creación de espacios de confianza donde el error se conciba como una oportunidad de aprendizaje y no como una amenaza.

Conclusión

La evidencia desarrollada en este artículo permite reafirmar la tesis central: la gestión del talento humano, cuando se orienta al desarrollo integral de las personas, se convierte en un factor clave para el fortalecimiento del liderazgo organizacional. A través del diseño de estrategias formativas, la anticipación al cambio y la construcción de una cultura de liderazgo distribuido, el área de talento humano deja de ser un departamento de apoyo y pasa a ocupar una posición estratégica dentro de la organización. Desde esta perspectiva, se recomienda a las organizaciones adoptar un enfoque integral de gestión del talento que no solo contemple la formación técnica, sino también el desarrollo de habilidades blandas, el acompañamiento continuo y la creación de estructuras horizontales que permitan ejercer el liderazgo desde cualquier nivel. Asimismo, es esencial incorporar herramientas de evaluación de competencias, planes de sucesión, programas de mentoría y espacios de participación colaborativa, como mecanismos para detectar y potenciar el talento con visión de liderazgo. Estas prácticas deben ir acompañadas de una cultura institucional basada en la confianza, la innovación y el reconocimiento mutuo.

Si estas recomendaciones se implementan de manera sistemática y coherente, es previsible que las organizaciones logren construir liderazgos resilientes, adaptables e inclusivos, capaces de enfrentar los desafíos del entorno con eficacia. Por el contrario, si se ignora el papel estratégico de la gestión del talento humano, se corre el riesgo de generar estructuras rígidas, liderazgos improvisados y culturas organizacionales fragmentadas, con menor capacidad de adaptación y sostenibilidad. En un mundo cada vez más cambiante, solo aquellas organizaciones que inviertan en su capital humano estarán verdaderamente preparadas para liderar el futuro.

Referencias

- Boyatzis, R. E. (2008). *Inteligencia emocional y liderazgo*. Ediciones Granica.
- Chiavenato, I. (2017). *Gestión del talento humano*. McGraw-Hill Education.
- Dessler, G. (2020). *Human Resource Management* (16ª ed.). Pearson.
- Foro Económico Mundial. (2020). *The Future of Jobs Report 2020*. <https://www.weforum.org/reports/the-future-of-jobs-report-2020>
- Gronn, P. (2002). Distributed leadership. En K. Leithwood & P. Hallinger (Eds.), *Second International Handbook of Educational Leadership and Administration* (pp. 653–696). Dordrecht: Kluwer Academic Publishers.
- Northouse, P. G. (2021). *Liderazgo: Teoría y práctica* (8ª ed.). Editorial Cengage Learning.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2018). *Administración* (14ª ed.). Pearson Educación.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). *Comportamiento organizacional* (18ª ed.). Pearson Educación.
- Senge, P. M. (2006). *La quinta disciplina: El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje*. Granica.
- Yukl, G. (2013). *Liderazgo en las organizaciones* (8ª ed.). Pearson Educación.

LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y EL CLIMA ORGANIZACIONAL: ÁREAS ESTRATÉGICAS DE LA ORGANIZACIÓN

HUMAN TALENT MANAGEMENT AND ORGANIZATIONAL CLIMATE: STRATEGIC AREAS OF THE ORGANIZATION

Karina Ivonne Chávez Zelada
Universidad Pedagógica de El salvador
“Dr. Luis Alonso Aparicio”

karina.chavez62497@uped.edu.sv
pp. 61 - 73

Recibido: 03-06-2025 Aceptado: 18-08-2025

RESUMEN

Este artículo se enmarca en el eje temático Gestión del talento humano: área estratégica de la organización y examina la relación entre la gestión del talento humano y el clima organizacional. Se parte de la premisa de que, cuando la gestión del talento se orienta a fortalecer el clima organizacional, se convierte en una herramienta clave para incrementar la motivación, la productividad y el compromiso de los colaboradores. Desde un enfoque argumentativo, sustentado en evidencia teórica y en casos empresariales contemporáneos, se desarrollan tres ideas principales: en primer lugar, el impacto positivo de una gestión centrada en el bienestar laboral; en segundo lugar, la relevancia del liderazgo empático en la construcción de un clima organizacional justo y colaborativo; y, en tercer lugar, la manera en que un ambiente laboral favorable contribuye al rendimiento y la eficiencia empresarial. Ejemplos de compañías como Google, Zappos, Ford y Starbucks muestran que invertir en las personas genera resultados sostenibles. En conclusión, la gestión del talento humano, entendida como un proceso estratégico y profundamente humano, se configura como un motor esencial para el éxito organizacional a largo plazo.

PALABRAS CLAVE: gestión del talento humano, clima organizacional, liderazgo empático, bienestar laboral, productividad empresarial.

ABSTRACT

This article is framed within the thematic axis Human Talent Management: A Strategic Area of the Organization and examines the relationship between human talent management and organizational climate. It is based on the premise that when talent management is directed toward strengthening the organizational climate, it becomes a key tool to enhance employee motivation, productivity, and commitment. From an argumentative approach, supported by theoretical evidence and contemporary business cases, three main ideas are developed: first, the positive impact of management focused on employee well-being; second, the relevance of empathetic leadership in building a fair and collaborative organizational climate; and third, how a favorable work environment contributes to business performance and efficiency. Examples from companies such as Google, Zappos, Ford, and Starbucks demonstrate that investing in people generates sustainable results. In conclusion, human talent management, understood as both a strategic and human-centered process, emerges as an essential driver of long-term organizational success.

KEYWORDS: Human Talent Management, Organizational Climate, Empathetic Leadership, Workplace Well-being, Business Productivity.

Introducción

El clima organizacional se refiere a la percepción compartida por los miembros de una organización sobre su entorno laboral. Esta percepción influye directamente en el comportamiento, la motivación y el desempeño de las personas que trabajan dentro de la empresa. Según Chiavenato (2009), el clima organizacional refleja la manera en que los empleados se relacionan entre sí, con los clientes y con su entorno de trabajo, siendo un factor determinante en la satisfacción laboral. Asimismo, autores como Forehand y Gilmer (1964, como se citó en Segura Gálvez, 2013) lo definen como un conjunto de características que describen a una organización, las cuales perduran en el tiempo e impactan de forma directa en el comportamiento de sus integrantes.

Actualmente, el clima organizacional ha cobrado una relevancia estratégica dentro del mundo empresarial. No se trata únicamente de cómo se sienten los empleados, sino de cómo esa percepción colectiva influye en aspectos clave como la retención del talento, la productividad, la creatividad y la imagen de la empresa. Organizaciones que fomentan un clima positivo suelen tener menos rotación de personal, colaboradores más comprometidos y mejores resultados financieros. En cambio, un clima negativo puede traer consecuencias como el ausentismo, conflictos, baja moral y pérdida de competitividad. Estos efectos no solo impactan el funcionamiento interno, sino también la forma en que la organización es percibida por sus clientes y el mercado en general. Por ello, se ha vuelto esencial que las empresas comprendan y gestionen activamente los factores que influyen en el ambiente laboral para garantizar una ventaja competitiva a largo plazo.

Pero el clima organizacional no puede analizarse sin considerar el papel fundamental del área de gestión del talento humano. Esta área no solo administra procesos técnicos como la contratación o la capacitación, sino que también diseña políticas y prácticas que impactan directamente en el bienestar, la cultura y las relaciones dentro de la empresa. Desde los estilos de liderazgo hasta los sistemas de reconocimiento y desarrollo profesional, todas las decisiones tomadas en torno al personal inciden en la manera en que los colaboradores perciben su ambiente en el trabajo. Es aquí donde se genera la conexión crítica entre ambas variables: el modo en que se gestiona el talento humano puede potenciar o deteriorar el clima organizacional. Por lo tanto, la gestión del talento humano, cuando se orienta a fortalecer el clima organizacional, se convierte en una herramienta clave para mejorar la motivación, la productividad y el compromiso de los colaboradores.

Argumento 1: una gestión centrada en el bienestar del talento humano fortalece el clima organizacional y eleva el compromiso laboral

La manera en que una organización gestiona su talento humano tiene un impacto directo en el ambiente laboral. Cuando los colaboradores se sienten valorados, escuchados y acompañados en su desarrollo, el clima organizacional mejora significativamente. No se trata solo de pagar salarios competitivos, sino de crear condiciones que favorezcan el bienestar integral del personal. En ese sentido, implementar programas de salud física y emocional, brindar oportunidades reales de crecimiento profesional y fomentar una comunicación abierta entre todos los niveles de la empresa, son acciones que pueden marcar una gran diferencia en cómo se vive el trabajo.

Un ejemplo ilustrativo es el de Grupo Bimbo, una empresa que, tras identificar altos niveles de estrés entre sus equipos, decidió actuar en lugar de ignorar la situación. Implementaron programas de bienestar que no solo redujeron el ausentismo en un 25 %, sino que también mejoraron la colaboración y la relación entre los equipos de trabajo. De forma similar, Salesforce, una empresa tecnológica reconocida por su cultura organizacional, ha integrado herramientas digitales para monitorear en tiempo real el estado emocional y el nivel de satisfacción de sus empleados. Esto les ha permitido tomar decisiones oportunas y eficaces, logrando mejorar la retención del talento en un 25 % (Mavdigital, 2025). Estos ejemplos reflejan que preocuparse por el bienestar de las personas no es un gasto innecesario, sino una inversión estratégica que trae beneficios tanto a las personas como a la empresa.

Además, no siempre se requieren grandes presupuestos o estrategias complejas para generar un impacto positivo. Acciones simples, como ofrecer espacios de formación continua, reconocer los logros individuales y colectivos, o brindar oportunidades reales de crecimiento interno, tienen un gran poder transformador. No es lo mismo trabajar en un lugar donde tu esfuerzo pasa desapercibido, que en uno donde se celebra, se reconoce y se impulsa tu desarrollo. Las personas que se sienten vistas y valoradas tienden a comprometerse más, aportar ideas y construyen relaciones laborales más sanas.

Desde la teoría, Chiavenato (2009) sostiene que los sistemas de gestión del talento bien diseñados permiten integrar a las personas dentro de la organización, generando relaciones laborales más saludables, colaborativas y orientadas a objetivos comunes. Por su parte, Robbins y Judge (2013)

explica que el comportamiento organizacional está estrechamente ligado a la manera en que los empleados perciben su entorno laboral. Esa percepción, muchas veces, depende, en gran medida, de las políticas de recursos humanos: si estas políticas son claras, justas y empáticas, el clima será positivo; si son rígidas, desorganizadas o rígidas, es probable que generen desmotivación y desconexión.

Un ejemplo de una gestión que apuesta por el bienestar y la motivación del talento es el caso de Google, con su famosa política del 20 % del tiempo. Esta iniciativa permite que los colaboradores dediquen un día a la semana a proyectos personales dentro de la empresa, lo cual ha sido clave para fomentar la innovación desde el interior. Gracias a esta libertad creativa nacieron productos icónicos como Gmail, Google News y AdSense (Raju, 2024), que hoy son clave en el negocio de la compañía. Pero más allá de los resultados económicos, esta práctica envía un mensaje potente: confiamos en ti, en tu creatividad y en tu capacidad para aportar algo valioso. Ese tipo de confianza influye directamente en cómo se sienten las personas en su trabajo. Cuando los trabajadores se perciben como una parte importante en el crecimiento de la empresa, su motivación, compromiso y bienestar aumentan de forma natural.

Así pues, cuando una empresa cuida a sus empleados como personas y no solo como recursos, el ambiente laboral mejora. Se fortalece el ánimo colectivo, crece la motivación y, como consecuencia, los resultados también llegan. Un buen clima organizacional no es cuestión de suerte, sino el reflejo de decisiones humanas, conscientes y estratégicas en la gestión del talento. Apostar por el bienestar no es solo un gesto ético, sino una forma inteligente de construir entornos sostenibles, creativos y productivos a largo plazo.

Argumento 2: el liderazgo empático en la gestión del talento humano clave para un clima organizacional justo y colaborativo

La manera en que un líder se relaciona con su equipo puede cambiar por completo el ambiente dentro de una organización. Cuando una persona en un rol de liderazgo cuenta con formación en gestión del talento humano y ejerce su función desde la empatía, la justicia y la colaboración, el entorno laboral se transforma. Ya no se trata solo de delegar tareas o alcanzar metas, sino de construir relaciones de confianza que inspiren compromiso

y generen un ambiente donde cada colaborador se sienta escuchado, valorado y parte de algo más grande.

En el pasado, se creía que liderar significaba controlar y mantener distancia. Sin embargo, los tiempos han cambiado. Hoy, sabemos que liderar también implica cuidar. Cuidar cómo se comunica un mensaje, cómo se reconoce el esfuerzo, cómo se gestiona los desacuerdos. En este sentido, como bien señala Mosquera (2023), el liderazgo transformacional ha ganado relevancia. Este modelo propone un cambio de enfoque: el líder no impone, sino que inspira; no vigila, sino que acompaña, los líderes que desarrollan habilidades humanas como la inteligencia emocional y la comunicación asertiva no solo mejoran la dinámica del equipo, sino que también fortalecen el vínculo entre las personas y la organización (Mosquera, 2023).

Un caso que ilustra bien este tipo de liderazgo es el de la empresa Zappos. Conocida por su cultura centrada en el bienestar del personal, esta organización decidió capacitar a sus líderes no solo en herramientas técnicas, sino también en habilidades interpersonales. Les enseñaron a escuchar con atención, a reconocer las emociones en los equipos y a gestionar los conflictos desde la comprensión. ¿El resultado? Equipos más unidos, empleados más satisfechos y un entorno donde la colaboración fluye de manera natural (Consultores, 2023). En Zappos, ser líder no es una posición de poder, sino una responsabilidad centrada en las personas.

Asimismo, es importante señalar que el liderazgo empático también tiene un impacto directo en la equidad dentro de la empresa. Fariña (2020) explica que los líderes formados en gestión humana entienden que cada colaborador tiene una historia, una forma distinta de aprender, motivarse y rendir. Esta perspectiva les permite actuar con justicia, adaptarse a las diferencias y tomar decisiones considerando las necesidades individuales de cada miembro del equipo. En lugar de aplicar reglas rígidas, saben cuándo ser flexibles y cuándo brindar apoyo cercano. Esa sensibilidad, muchas veces, evita malentendidos, reduce tensiones y fortalece la confianza.

Y lo más interesante es que este tipo de liderazgo no solo beneficia a las personas, sino también a la organización como sistema. Cuando los líderes asignan tareas con equidad, respetan los horarios, reconocen los logros y ofrecen retroalimentación activa, se construye un ambiente laboral basado en la confianza. Esa confianza permite que las personas den lo mejor de sí mismas sin temor al juicio ni al desgaste emocional. Así, se fomenta un clima organizacional positivo que se refleja en la motivación, la productividad y la fidelidad del personal.

Por supuesto, esto no significa que el liderazgo empático esté reñido con la firmeza o los resultados. Todo lo contrario: los líderes capacitados en gestión humana comprenden que establecer límites claros y objetivos alcanzables es también una forma de respeto. La diferencia es que lo hacen desde una lógica de acompañamiento, no de imposición. Las personas no sienten que trabajan *para* alguien, sino que trabajan *con* alguien que los valora y los impulsa. Además, cuando se fomenta este tipo de liderazgo en todos los niveles de la empresa, se crea una cultura organizacional coherente. No basta con tener uno o dos buenos líderes: la clave está en promover una visión común del liderazgo como servicio, orientado al crecimiento humano y colectivo. Así, se fomenta la colaboración, se refuerza el respeto mutuo y el equipo se convierte en una verdadera red de apoyo.

En definitiva, cuando una organización invierte en formar líderes con visión humana, está invirtiendo en su propio clima organizacional. Está sembrando relaciones laborales más sanas, procesos más fluidos y entornos donde las personas pueden crecer sin miedo. Porque al final del día, un buen líder no solo dirige, sino que inspira. Y ese tipo de liderazgo ético, empático y estratégico se convierte en una de las herramientas más poderosas para fortalecer el clima y la cultura organizacional además de garantizar el compromiso a largo plazo.

Argumento 3: la gestión del talento humano, al fortalecer el clima organizacional, impulsa la productividad y el desempeño de la empresa

Cuando se piensa en el rendimiento de una empresa, es común imaginar procesos optimizados, tecnología de punta o estrategias de mercado bien ejecutadas. Sin embargo, hay un factor fundamental que a menudo pasa desapercibido: el clima organizacional. No se trata únicamente del ambiente físico o de beneficios atractivos, sino de cómo se vive la experiencia laboral en el día a día. Es decir, cómo se trata a las personas, cómo se gestionan las emociones, y cómo se construye una cultura de respeto y colaboración.

Un ambiente de trabajo motivador y seguro no surge por casualidad, sino que se construye a través de pequeñas acciones constantes: un saludo sincero, el reconocimiento del esfuerzo, el respeto por los tiempos personales, la posibilidad de ser escuchado. Cuando estos factores están presentes, los colaboradores se sienten parte de un proyecto más grande

que ellos mismos. Y eso se refleja en la forma en que trabajan, en su disposición, en su creatividad y en su compromiso con los resultados.

Las investigaciones respaldan esta idea. Yaulilahua-Huacho (2023) señala que las organizaciones que priorizan un clima organizacional positivo, a través de una gestión centrada en las personas, logran mejorar su desempeño de manera notable. Prácticas como la retroalimentación constructiva, los espacios de participación y las políticas de bienestar emocional, no solo generan satisfacción, sino que aumentan el compromiso de los equipos. Del mismo modo, Rodríguez y Osorio (2020, como se citó en Yaulilahua-Huacho) destacan que un buen ambiente laboral está directamente relacionado con menores niveles de rotación y mayor cooperación entre los colaboradores, lo cual mejora en la calidad del servicio y la eficiencia operativa.

Un caso representativo es el de la empresa ecuatoriana Comercial Chonepac. Según Ponce y Gómez (2021, como se citó en Flores y Delgado, 2022), se determinó que el 91 % del desempeño de sus colaboradores estaba influenciado por el clima laboral. Allí, variables como el liderazgo cercano, la comunicación abierta y el reconocimiento fueron claves para mejorar el rendimiento del equipo. Algo similar ocurrió en la Sociedad de Beneficencia de Iquitos, donde Flores y Delgado (2022) demostraron que fomentar una cultura participativa y capacitar líderes con habilidades humanas no solo aumentó la motivación, sino que también fortaleció el sentido de pertenencia, impactando positivamente en el cumplimiento de objetivos de la empresa.

Esta realidad se confirma también en organizaciones de talla global. Por ejemplo, Ford atravesaba, en 2018, una crisis significativa que no pudo resolverse solo con ajustes financieros o tecnológicos. Fue necesario replantear la cultura organizacional. Bajo el liderazgo de Jim Hackett, se priorizó la capacitación del personal no solo en habilidades técnicas, sino también en competencias interpersonales como la comunicación y el trabajo en equipo. En solo dos años, la empresa reportó un incremento del 30 % en su productividad, demostrando que la inversión en el desarrollo humano puede traducirse en una ventaja competitiva (Vorecol HRMS, 2024). Starbucks también apostó por un cambio similar al implementar su programa *El camino hacia el éxito*, enfocado en diversidad, inclusión y desarrollo profesional de sus colaboradores. Este enfoque no solo elevó la calidad del servicio al cliente, sino que incrementó la satisfacción interna a un 85 % (Vorecol HRMS, 2024). Y el caso de Pyrénées, en Andorra, va aún más lejos: al transformar su cultura mediante un liderazgo coherente, formación continua y políticas de conciliación, no solo multiplicaron por cuatro sus beneficios netos en cuatro años, sino que lograron reducir

significativamente la rotación y fortalecer el compromiso del talento (Vorecol HRMS, 2024).

Todos estos ejemplos confirman que cuidar el clima organizacional no es un acto decorativo, sino una decisión estratégica. Un buen ambiente laboral favorece conductas como la cooperación, la iniciativa y el cuidado del entorno lo que se conoce como ciudadanía organizacional, las cuales emergen cuando las personas se sienten emocionalmente vinculadas a su lugar de trabajo (Ancín y Espinosa, 2017, como se citó en Yaulilahua-Huacho, 2023). En estos contextos, el rendimiento no es producto del control, sino del compromiso.

En resumen, cuando la gestión del talento humano se enfoca en construir un buen clima laboral, está apostando por una estrategia empresarial inteligente. Porque un equipo motivado, emocionalmente equilibrado y comprometido es también un equipo más productivo, innovador y resiliente. Y en un entorno cada vez más competitivo, esa puede ser la clave que marque la diferencia entre solo sobrevivir o destacar.

Conclusión

A lo largo de este artículo se ha evidenciado que la gestión del talento humano y el clima organizacional son dos dimensiones profundamente conectadas. Esta relación, cuando se entiende y se aplica estratégicamente, puede transformar los espacios de trabajo en entornos más humanos, funcionales y sostenibles. En ese sentido, se reafirma la tesis: la gestión del talento humano, cuando se orienta a fortalecer el clima organizacional, se convierte en una herramienta clave para mejorar la motivación, la productividad y el compromiso de los colaboradores.

Como se ha visto, cuidar del bienestar de las personas dentro de las organizaciones no es un lujo ni una moda, sino una necesidad estratégica. Acciones como fomentar la salud emocional, el reconocimiento oportuno o la formación continua hacen una diferencia real en la experiencia laboral. Cuando las personas se sienten bien, trabajan mejor, se comprometen más y aportan con entusiasmo. Es decir, el bienestar no solo es humano, también es productivo.

Además, se destacó que el rol del liderazgo es fundamental. No se trata solo de dirigir, sino de acompañar, escuchar y generar confianza. Las empresas que capacitan a sus líderes para desarrollar habilidades humanas logran

entornos más colaborativos y menos autoritarios, donde las personas pueden crecer sin miedo ni tensiones innecesarias.

Por eso, se recomienda a las organizaciones invertir en una gestión humana que integren el cuidado emocional, el desarrollo profesional y la construcción de relaciones laborales solidas. También es clave dar seguimiento constante al clima organizacional, escuchando activamente a los equipos y realizar ajustes que aseguren un ambiente laboral sano y motivador.

De cara al futuro, las empresas que valoren a su gente y trabajen por un clima organizacional positivo tendrán mejores resultados y mayor sostenibilidad. En cambio, aquellas que ignoren o descuiden la gestión del talento humano como área estratégica corren el riesgo de enfrentar dificultades para mantener su competitividad conexión con su equipo.

En definitiva, gestionar adecuadamente el talento no es solo una responsabilidad, es una oportunidad para construir espacios laborales más humanos, productivos y duraderos.

Referencias

- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano* (3ª ed.). McGraw-Hill. <http://repositorio.uasb.edu.bo/bitstream/20.500.14624/1143/1/Chiavenato-Talento%20humano%203ra%20ed.pdf>
- Cambio y Gerencia Consultores. (2023). Zappos: la cultura del “Wow”. *LinkedIn*. <https://www.linkedin.com/pulse/zappos-la-cultura-del-wow-cambioygerencia>
- Fariña Freijomil, L. (2020). *La inteligencia emocional como factor estratégico del liderazgo efectivo*. https://ruc.udc.es/dspace/bitstream/handle/2183/27715/FarinaFreijomil_Lucia_TFM_2020.pdf?sequence=2&isAllowed=y
- Flores Tang, J. P., & Delgado Bardales, J. M. (2022). Clima organizacional en el desempeño laboral de los colaboradores de la Sociedad de Beneficencia de Iquitos, 2021. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 6(4), 634–647. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i4.2608
- Farias-Macias, Á. A., Zambrano-Cedeño, L. A., Macias-Moreira, M. E., & Farias-Macias, O. A. (2021). *Gestión del talento humano y su influencia en el clima laboral en empresas de Manabí*. *Polo del Conocimiento*, 6(11), 966–979. <https://polodelconocimiento.com/ojs/index.php/es/article/view/3310>
- Mavdigital. (17 de febrero de 2025). Clima laboral: Clave del éxito de las empresas más innovadoras. *Talento Humano*. <https://talentohumano.com.sv/clima-laboral/>
- Mosquera Pena, M. (2023). *Empatía y liderazgo. Los jóvenes empleados como ejemplo*. Comillas, Universidad Pontificia. <https://repositorio.comillas.edu/xmlui/bitstream/handle/11531/68602/TFG-Mosquera-Pena-Marta.pdf?sequence=-1>
- Raju, G. (2024). *Empowering minds: How Google’s 20% time revolutionizes workplace innovation*. *LinkedIn*. <https://www.linkedin.com/pulse/empowering-minds-how-googles-20-time-revolutionizes-workplace-raju-1kw1c>
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2013). *Comportamiento organizacional* (15.a ed.). Pearson. https://www.academia.edu/42008048/Comportamiento_Organizacional_15a_Edicion_Stephen_P_Robbins_and_Timothy_A_Judge
- Segura Gálvez, M. (2013). *Análisis de clima organizacional*. Escuela Nacional de Sanidad. <https://oai.e-spacio.uned.es/server/api/core/bitstreams/dd5dab9e-4813-4365-81ab-70b5a6230311/content>
- Vorecol HRMS, Equipo de edición. (2024, agosto 28). *Casos de éxito: Empresas que han transformado su gestión de RRHH a través de soluciones de mejora continua*. <https://blogs-es.vorecol.com/>

articulo-casos-de-exito-empresas-que-transformaron-su-gestion-de-rrhh-mediante-soluciones-innovadoras-167748

Yaulilahua-Huacho, R. (2023). Influencia del clima organizacional en el rendimiento laboral: Un estudio empírico en la industria de telecomunicaciones 2022. *Journal of Economic and Social Science Research*, 3(3), 25–38. <https://doi.org/10.55813/gaea/jessr/v3/n3/71>

