



Modelos de gestión del talento humano: Revisión teórica para el desarrollo organizacional

Human talent management models: A theoretical review for organizational development

Modelos de gestão de talentos humanos: uma revisão teórica para o desenvolvimento organizacional

Edisson Andrés Frías Pérez 

edisson.f@uasb.edu.bo

Universidad Andina Simón Bolívar. Sucre, Bolivia

Artículo recibido 25 de noviembre 2024 | Aceptado 30 de diciembre 2024 | Publicado 27 de enero 2025

RESUMEN

La gestión del talento humano se ha consolidado como un factor crítico para el éxito y la sostenibilidad de las organizaciones. El objetivo del artículo es examinar los principales modelos que sustentan la gestión estratégica del talento humano, enfatizando su evolución desde la administración tradicional hasta enfoques contemporáneos. Con enfoque cualitativo, analítico y diseño documental. Se realizó en una revisión de la literatura se priorizaron artículos indexados en Scopus, Web of Science. Los resultados del análisis ponen en relieve el papel de la planificación estratégica, la formación por competencias, la motivación, la cultura organizacional y el compromiso institucional como ejes fundamentales para el desarrollo y sostenibilidad organizacional. Se concluye que la adopción de enfoques sistémicos, centrados en el desarrollo humano integral y alineados con los objetivos estratégicos corporativos, generan un equilibrio entre la productividad y bienestar colectivo y responder a los desafíos del entorno cambiante.

Palabras clave:

Desarrollo; Gestión; Humano; Modelo; Talento; Organizacional.

ABSTRACT

Human talent management has established itself as a critical factor for the success and sustainability of organizations. The objective of this article is to examine the main models that support strategic human talent management, emphasizing its evolution from traditional administration to contemporary approaches. The article uses a qualitative, analytical, and documentary approach. A literature review was conducted, prioritizing articles indexed in Scopus and Web of Science. The results of the analysis highlight the role of strategic planning, competency-based training, motivation, organizational culture, and institutional commitment as fundamental pillars for organizational development and sustainability. It is concluded that the adoption of systemic approaches, focused on comprehensive human development and aligned with corporate strategic objectives, generates a balance between productivity and collective well-being and responds to the challenges of the changing environment.

Keywords:

Development; Management; Human; Model; Talent; Organizational.

RESUMO

A gestão de talentos humanos se consolidou como um fator crítico para o sucesso e a sustentabilidade das organizações. O objetivo deste artigo é examinar os principais modelos que sustentam a gestão estratégica de talentos humanos, enfatizando sua evolução da administração tradicional para abordagens contemporâneas. Com uma abordagem qualitativa, analítica e delineamento documental. Foi realizada uma revisão bibliográfica e priorizados artigos indexados no Scopus e Web of Science. Os resultados da análise destacam o papel do planejamento estratégico, da formação por competências, da motivação, da cultura organizacional e do comprometimento institucional como pilares fundamentais para o desenvolvimento e a sustentabilidade organizacional. A conclusão é que a adoção de abordagens sistêmicas, focadas no desenvolvimento humano integral e alinhadas aos objetivos estratégicos corporativos, cria um equilíbrio entre produtividade e bem-estar coletivo e responde aos desafios de um ambiente em mudança.

Palavras-chave:

Desenvolvimento;
Gerenciamento; Humano;
Modelo; Talento;
Organizacional.

INTRODUCCIÓN

La gestión del talento humano constituye un pilar fundamental para garantizar la competitividad y perdurabilidad de las organizaciones en escenarios de alta complejidad. Como señalan Boxall y Purcell (2016), el capital humano trasciende su función operativa para convertirse en un elemento diferenciador que sostiene las ventajas competitivas institucionales. Este enfoque adquiere mayor premura en un mundo globalizado donde la transformación digital y las exigencias de responsabilidad social exigen modelos de gestión alineados con objetivos estratégicos multidimensionales (Ramírez et al., 2019). Además, sectores intensivos en conocimiento particularmente requieren vincular las competencias del personal con metas de innovación y desarrollo institucional sostenible (Collings et al., 2018; Frías 2023).

Desde una perspectiva estratégica, este tipo de gestión integra políticas diseñadas para captar, formar y retener profesionales cuyas capacidades impulsen el logro de los objetivos organizacionales (Armstrong y Taylor, 2020). Incluye procesos sistémicos que van más allá del reclutamiento, a incluir la formación continua, la evaluación del desempeño y la creación de entornos laborales estimulantes (Cascio y Boudreau, 2016). Esta visión se articula con el concepto de sostenibilidad institucional entendido como la capacidad de mantener equilibrios económicos, sociales y ambientales a largo plazo (Elkington, 1997). La sinergia entre ambos conceptos permite construir culturas organizacionales adaptativas que priorizan el desarrollo integral del talento (Wright y McMahan, 2011).

No obstante, persisten brechas significativas en su práctica de implementación. Muchas instituciones enfrentan problemas como rotación elevada, desfases competenciales y falta de alineación entre expectativas individuales y colectivas (Delery y Doty, 1996). Estos desafíos se originan frecuentemente en modelos gerenciales anclados en paradigmas transaccionales, incapaces de responder a las demandas de entornos VUCA (volátiles, inciertos, complejos y ambiguos). La situación se intensifica en contextos que exigen competencias multiculturales y capacidad de adaptación a disrupciones tecnológicas. Esta desconexión estratégica no solo es merma la productividad, sino que reduce la resiliencia organizacional ante crisis sistémicas como cambios regulatorios o emergencias sanitarias (Instituto Colegiado de Personal y Desarrollo, 2020).

Se debe decir también, que la gestión estratégica del talento humano (GETH), se enfoca en armonizar las competencias, motivaciones y aspiraciones del personal con los objetivos institucionales. Las organizaciones alcanzan sus metas mediante la combinación eficiente de sus recursos y estrategias. El factor humano asume un rol crucial y protagónico. Por lo tanto, es necesario que las compañías sepan administrarlo y formarlo ya que de eso dependerá su éxito o fracaso. Es en este escenario en que la GETH adquiere relevancia (Conexión Esan, 2022). En este artículo, a continuación se analizan los principales modelos teóricos que sustentan esta visión estratégica de la gestión del talento humano y su relevancia para el desarrollo sostenible de las instituciones: Modelo tradicional, Modelo de Gestión de Recursos Humanos de Harper y Lynch, Modelo de Gestión del Talento Humano basado en Competencias,

Modelo de Gestión del conocimiento y el Modelo Conceptual sobre GRH de Werther y Davis.

En primer lugar, el modelo tradicional de gestión del talento humano, también denominado administrativo-operativo, está fundamentado en un enfoque transaccional centrado en procesos estandarizados y estructuras jerárquicas rígidas. Considerados como pioneros, Taylor y Fayol, entre los años 1911 y 1930, propusieron un modelo de gestión del talento humano centrado en la productividad y eficiencia como factores claves del éxito organizacional. Taylor por su parte, se enfocó en la optimización de las tareas operativas mediante la organización científica del trabajo. Mientras que, Fayol consideró la eficiencia a través de la implementación de una estructura administrativa bien definida (Ortega, 2019).

En opinión de Miles y Snow (1986), este paradigma prioriza el cumplimiento normativo y la supervisión directa, características que se identifican con la administración científica taylorista y la burocracia weberiana. Su aplicación se consolidó durante la era industrial, donde la predictibilidad operativa y el control vertical eran pilares esenciales para garantizar la eficiencia en entornos sólidos (Dessler, 2017). Sin embargo, en contextos contemporáneos marcados por la volatilidad y la disrupción tecnológica, este modelo ha evidenciado limitaciones críticas que obstaculizan la adaptación organizacional.

Por otro lado, en términos operativos, el modelo tradicional se diferencia por los procesos de reclutamiento utilizados y que se basan en criterios cuantitativos como años de experiencia o titulaciones académicas, tomando poca consideración en las competencias blandas o potencial de adaptación (Periáñez, 2021). Además, la capacitación está limitada a programas reactivos, que se enfocan en habilidades técnicas específicas y desvinculados de una planificación estratégica de desarrollo profesional. Cuesta (2023) señala, que este enfoque genera rigidez organizacional al ignorar la transferencia de conocimiento tácito o la creación de entornos colaborativos. Por su parte, la evaluación del desempeño, se reduce a métricas cuantitativas como productividad por hora, omitiendo factores cualitativos como el liderazgo o la contribución al clima laboral (ISPring, 2024).

Cabe destacar, que críticas teóricas destacan su desviación con las demandas actuales, como es el

caso de los autores Schuler y Huber (1990) subrayan su incapacidad para gestionar entornos VUCA, donde la agilidad y la innovación son determinantes. Asimismo, Werther y Davis (2008) señalan que, su estructura jerárquica limita la autonomía del personal, lo que genera desmotivación y altas tasas de rotación. El Instituto Colegiado de Personal y Desarrollo (CIPD, 2020) corrobora este punto, indicando que organizaciones con modelos tradicionales presentan un 30% más de rotación que aquellas con enfoques estratégicos, esto se debe a la falta de planos de desarrollo individualizados. Por su parte, Herzberg (1968) argumenta que, al concentrarse únicamente en factores higiénicos como salarios o condiciones físicas, este modelo ignora motivadores intrínsecos como el reconocimiento o la autonomía, esenciales para el engagement laboral.

De igual forma, existen casos aplicados que ilustran sus limitaciones prácticas. En este sentido, se puede mencionar el sector manufacturero, en las que empresas como General Motors enfrentaron crisis competitivas durante los años 80 al mantener estructuras rígidas, mientras los competidores japoneses implementaban modelos flexibles con empoderamiento y círculos de calidad (Womack et al., 1990). En la administración pública latinoamericana, Villagrán et al. (2020) documentan que el 60% de los funcionarios carecen de habilidades digitales básicas, resultado de programas de capacitación arcaicos anclados en paradigmas tradicionales. No obstante, persiste en contextos donde la estabilidad prima sobre la innovación, como en PyMEs con recursos limitados o industrias altamente reguladas, donde el cumplimiento normativo justifica estructuras jerárquicas (FDA, 2022).

En síntesis, el modelo tradicional representa un marco práctico para entornos predecibles, pero su rigidez operativa y desvinculación estratégica lo convierten en un obstáculo para organizaciones que buscan sostenibilidad en escenarios dinámicos. Su evolución hacia modelos estratégicos no solo responde a necesidades competitivas, sino también a la demanda de entornos laborales que fomentan el desarrollo integral del talento humano.

En segundo lugar, el modelo estratégico, según Wright y McMahan (2011) es desarrollado por Harper y Lynch (1992) plantea la importancia de la integración de las prácticas de talento humano con

los objetivos estratégicos de la organización, considerando, tanto las variables externas (económicas, tecnológicas y normativas), como las internas (cultura organizacional, estructura y liderazgo) para garantizar su efectividad (Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo (UAEH), SF; Studocu, 2023) . Esta integración bidireccional, según los autores, precisa la necesidad de políticas flexibles que respondan a entornos dinámicos mediante mecanismos prospectivos de planificación. El modelo estratégico de gestión del talento humano implica un avance significativo. Este paradigma no se limita a la ejecución de funciones administrativas, sino que posiciona al capital humano como un componente esencial dentro del plan estratégico de la organización.

Este enfoque resalta que las políticas de talento humano deben estar en consonancia con la misión, visión y valores institucionales, contribuyendo de forma directa a la sostenibilidad y a la capacidad competitiva de la organización (Euroinnova, 2024). Para lograrlo Harper y Lynch (citados en SesameHR, 2024) proponen la ejecución de procesos como el reclutamiento basado en competencias específicas y la selección orientada a identificar el talento con proyección a largo plazo. Estas acciones complementan con técnicas sistemáticas de evaluación del potencial humano, como Assessment Center y planes de sucesión, que permiten anticipar necesidades futuras de capital humano (UAHE, sf).

Además, se otorga una relevancia central al desarrollo de competencias, promoviendo estrategias de formación continua, según Harper y Lynch (1992) sostienen que deben abarcar tanto las habilidades técnicas y como competencias conductuales, favoreciendo así su desempeño y aporte al cumplimiento de los objetivos institucionales. La evaluación del desempeño también ocupa un lugar destacado en este modelo, al considerarse una herramienta clave para valorar resultados, identificar brechas y establecer rutas de mejora profesional y proyección de carrera.

En cuanto a la compensación, Harper y Lynch defienden un enfoque integral que contemple tanto la retribución económica como los beneficios no monetarios, tales como las oportunidades de desarrollo y el equilibrio entre la vida laboral y personal. Estos elementos funcionan como incentivos que estimulan la motivación, la

productividad y la permanencia del talento en la organización.

En tercer lugar, el modelo de gestión del talento humano fundamentado en competencias según Besseyre Des Hort (1990) y Spencer y Spencer (1993), prioriza la relevancia de identificar, desarrollar y evaluar aquellas capacidades clave que resultan determinantes para el logro de los objetivos organizacionales. Este enfoque se centra en analizar de manera integral las habilidades, conocimientos y actitudes requeridas para cada puesto de trabajo, proponiendo un sistema continuo de mejora y alineación del talento con las exigencias institucionales.

Una de sus principales características, señalada por el Grupo Castilla (2024), es la creación de perfiles de competencias específicas para cada función dentro de la estructura organizacional, los cuales sirven como base para procesos estratégicos de selección, formación, evaluación del desempeño y desarrollo profesional. De este modo, se garantiza que el personal cuente con las competencias necesarias para contribuir al cumplimiento de la misión y visión institucional.

Este modelo considerado un enfoque sistémico transforma la manera en que las organizaciones, tanto públicas como privadas, gestionan sus recursos humanos, colocando las competencias en el centro del desarrollo organizacional. Según Factorial (2025), la gestión por competencias favorece la eficiencia operativa mediante procesos transparentes y objetivos en áreas críticas como capacitación y retención de talento, superando modelos tradicionales basados en criterios cuantitativos.

Entre los principales beneficios que ofrece este enfoque se destacan, la mejora en la identificación y selección de personal idóneo mediante criterios estandarizados, la orientación precisa de los planes de formación basados en brechas competenciales, y una evaluación del rendimiento más alineada con los resultados esperados. Asimismo, promueve una cultura organizacional orientada a la mejora continua, la flexibilidad y la adaptación a contextos cambiantes, factores esenciales en un entorno competitivo y dinámico.

En cuarto lugar, el modelo de gestión del conocimiento, representa un avance significativo al integrar la administración del talento humano y el aprovechamiento estratégico del capital intelectual, reconociendo que este último constituye uno de los

activos más relevantes en las organizaciones modernas. Este enfoque, según Cuesta (2023), se orienta en estructurar procesos que fomenten la creación, transferencia y aplicación sistemática del conocimiento dentro de la institución, impulsando la innovación y la calidad en la toma de decisiones. Su evolución desde modelos estratégicos tradicionales reside en posicionar el conocimiento como eje central para potenciar las capacidades organizacionales, trascendiendo la mera generación de ideas innovadoras para sistematizar el saber tácito acumulado mediante la experiencia práctica del personal.

Este enfoque representa una evolución del modelo estratégico de gestión del talento humano, ya que incorpora explícitamente el conocimiento como un eje central para maximizar las capacidades organizacionales. La generación de conocimiento en este contexto no se limita al surgimiento de ideas innovadoras, sino que también implica la sistematización del saber tácito acumulado a través de la experiencia y las habilidades del personal. Como resultado, se consolida una cultura organizacional basada en el aprendizaje permanente, la innovación continua y la adaptabilidad, transformando el conocimiento en una ventaja competitiva sostenible.

Tal como lo expone Cuesta (2023), el conocimiento no solo debe entenderse como un insumo crítico para las operaciones institucionales, sino también como un factor determinante de valor estratégico tanto en organizaciones públicas como privadas. En consecuencia, el modelo promueve una interacción constante entre la gestión del talento humano y la del conocimiento, argumentando que disponer de personal altamente calificado no es suficiente: es igualmente esencial que estos individuos sean capaces de generar, compartir y aplicar saberes de manera efectiva.

Este enfoque plantea la necesidad de consolidar una cultura organizacional en la que se valoren el aprendizaje permanente, la innovación continua y la capacidad de adaptación. Así, la gestión del conocimiento pasa a convertirse en una herramienta estratégica orientada a fortalecer la capacidad de innovación institucional, optimizar procesos y responder ágilmente a los cambios del entorno. En este marco, el conocimiento se transforma en una fuente de ventaja competitiva sostenible.

En cuanto a la transferencia del conocimiento, se refiere al diseño e implementación de mecanismos y tecnologías que permitan el flujo fluido de información entre colaboradores. Esto puede concretarse a través de encuentros presenciales, plataformas digitales, bases de datos, espacios colaborativos, entre otros. Lo importante es evitar que el conocimiento se concentre en silos o personas específicas, asegurando su disponibilidad organizacional.

Por su parte, la aplicación del conocimiento implica utilizar ese saber compartido para optimizar decisiones, rediseñar procesos y desarrollar nuevas capacidades institucionales. Esta visión reconoce que el conocimiento debe ser un medio para alcanzar un desempeño superior, más que un fin en sí mismo. Para ello, es fundamental establecer estructuras que favorezcan la colaboración interdepartamental, el trabajo en equipo y la comunicación eficaz, todo ello soportado por tecnologías de la información que faciliten el acceso oportuno y universal al conocimiento organizacional.

Finalmente, el éxito del modelo de gestión del conocimiento depende de la existencia de una cultura organizacional que valore la diversidad cognitiva y estimule tanto el aprendizaje formal como el informal. Reconocer distintas formas de pensar y experiencias permite enriquecer los procesos de resolución de problemas y fomentar enfoques más integradores e innovadores. Esta diversidad enriquece la toma de decisiones y fortalece la capacidad institucional para enfrentar desafíos complejos desde múltiples perspectivas.

En último lugar se encuentra, el modelo conceptual de gestión de recursos humanos desarrollado por Werther y Davis (2008), es considerado una de las propuestas más influyentes en el campo de la administración del talento humano, al proponer una articulación coherente entre las estrategias de recursos humanos y los objetivos institucionales.

Según estos autores, la eficacia en la gestión del capital humano incide directamente en los resultados organizacionales mediante un enfoque integral que considera cuatro niveles de objetivos interdependientes: corporativos, personales, funcionales y sociales. Esta perspectiva holística requiere que las decisiones en lo que concierne al talento humano respondan a una visión estratégica

que integre dichos niveles de manera sistémica, evitando abordarlos de forma aislada.

Este modelo se caracteriza por su enfoque integral, al identificar cuatro niveles fundamentales de objetivos que deben abordarse de forma simultánea: corporativos, personales, funcionales y sociales. La comprensión del modelo exige considerar no solo estos niveles de manera individual, sino también su integración sistémica, de modo que las decisiones y políticas en el ámbito del talento humano respondan a una visión estratégica holística.

En cuanto a los objetivos corporativos, estos representan las metas generales que la organización persigue en su quehacer institucional. La gestión de recursos humanos, según esta perspectiva, debe alinearse estrechamente con estas metas, asegurando que procesos clave como la selección, la formación y el desarrollo profesional contribuyan de manera directa a la ejecución de la estrategia organizacional.

Por otro lado, los objetivos personales, se refieren a las aspiraciones, intereses y necesidades individuales de los trabajadores. El modelo destaca la importancia de equilibrar estos objetivos con los institucionales, brindando condiciones que favorezcan el desarrollo profesional, la equidad en las compensaciones y un entorno laboral saludable. Esta armonización favorece la motivación, la satisfacción y la permanencia del talento humano en la organización.

A su vez, los objetivos funcionales están vinculados a la necesidad de que el área de recursos humanos opere de manera eficiente y adaptable, contribuyendo a la operatividad y al desempeño institucional. En este sentido, la gestión del talento debe ajustarse de forma continua a las demandas del entorno, a fin de garantizar políticas flexibles y prácticas acordes con los cambios organizacionales y del mercado.

Por último, los objetivos sociales, este nivel reconoce el compromiso que la organización mantiene con la sociedad. Implica el fomento de prácticas laborales éticas, la promoción del bienestar social, y la responsabilidad frente al impacto ambiental. De esta manera, la gestión del talento humano trasciende el ámbito interno y se proyecta hacia la comunidad y el entorno.

En síntesis, la efectividad del modelo radica en la integración efectiva de estos cuatro niveles. Las políticas y decisiones en recursos humanos no

deben tomarse de forma aislada, sino que han de evaluarse en función del grado en que se alinean y fortalecen mutuamente. Gracias a esta interdependencia, se asegura una gestión coherente, que equilibra el logro de las metas institucionales con el bienestar de las personas que conforman la organización, generando un círculo virtuoso entre productividad y sostenibilidad.

En cuanto a la relevancia de este estudio, reside en la necesidad de actualizar los marcos teóricos sobre gestión del talento humano ante los desafíos de la actualidad como la transformación digital, demandas de sostenibilidad y evolución de las expectativas laborales. Según SesameHR (2024), los modelos tradicionales muestran ciertas limitaciones para retener talento en entornos dinámicos, mientras que enfoques como la gestión por competencias y el capital intelectual surgen como respuestas estratégicas.

Precisamente, la pertinencia de este análisis radica en su capacidad para integrar perspectivas históricas y actuales, identificando patrones que facilitan la transición desde modelos operativos hacia enfoques centrados en el aprendizaje organizacional. En consecuencia, el estudio propone examinar los principales modelos que sustentan la gestión estratégica del talento humano, enfatizando su evolución desde la administración tradicional hasta enfoques contemporáneos centrados en competencias y gestión del conocimiento.

METODOLOGÍA

La metodología empleada en este estudio corresponde a un enfoque cualitativo de tipo analítico, con diseño documental, sustentado en una revisión de la literatura especializada en gestión del talento humano, para ello, se priorizaron artículos indexados en Scopus, Web of Science y repositorios institucionales (2010-2024), libros seminales publicados entre 1990-2024, y modelos teóricos representativos de cada período evolutivo.

El proceso de recolección de información estuvo basado en un muestreo intencional considerando los criterios de inclusión: relevancia teórica con temáticas que abordaran al menos dos dimensiones del talento humano, rigor metodológico de publicaciones arbitradas o respaldadas por organismos reconocidos y actualidad temática. Este proceso permitió contrastar perspectivas diacrónicas, desde enfoques

de selección clásicos (Taylor, 1911) hasta paradigmas contemporáneos (Nonaka y Takeuchi, 1995; Werther y Davis, 1992).

Para el análisis, se diseñó una matriz comparativa multidimensional que integró variables como autor(es), año, metodología empleada en el desarrollo del modelo, enfoque teórico, ventajas operativas, limitaciones contextuales y contrastación con otros paradigmas.

DESARROLLO Y DISCUSIÓN

A continuación, se presentan los resultados que revelan una transformación paradigmática en los modelos de gestión del talento humano, evidenciado por la transición desde enfoques operativos tradicionales hacia sistemas integradores que priorizan la alineación estratégica, el desarrollo de competencias y la creación de conocimiento (ver Tabla 1). Estos resultados muestran la coexistencia de modelos clásicos y contemporáneos, además, la necesidad de adaptar marcos teóricos a contextos dinámicos, donde la flexibilidad y la innovación son determinantes para el éxito institucional:

Tabla 1. Comparación de modelos de gestión del talento humano

Modelo	Autor(es) año	Título del estudio	Enfoque	Ventajas	Limitaciones	Contraste entre modelos
Tradicional	Ortega, C. (2019)	Padres de la Gestión del Talento humano	Operativo-normativo: cumplimiento de funciones administrativas	Estandarización de procesos; claridad en roles	Rigidez estructural; enfoque mecanicista del talento	Base histórica, pero carece de adaptabilidad estratégica frente a modelos contemporáneos
Estratégico	Wright y McMahan (2011)	Alineación de RRHH con objetivos organizacionales	Planificación estratégica integrada	Vincula talento humano con metas institucionales; mejora competitividad	Requiere alta coordinación interdepartamental; costoso en PYMES	Avanza sobre lo tradicional al incorporar visión de largo plazo

Modelo	Autor(es) año	Título del estudio	Enfoque	Ventajas	Limitaciones	Contraste entre modelos
Por competencia	David McClelland, Spencer y Spencer (1973-1993)	Modelo de competencias laborales	Habilidades claves para el desempeño	Personalización de formación; evaluación objetiva	Complejidad en diseño de perfiles; resistencia al cambio	Supera al estratégico al priorizar habilidades específicas sobre generalidades
Gestión del conocimiento	Nonaka y Takeuchi (1995)	Modelo SECI creación de conocimiento	Creación, transferencia y aplicación de saberes.	Fomentar la innovación; capitaliza experiencia interna	Depende de cultura colaborativa; requiere inversión tecnológica	Complementa al por competencias al sistematizar el saber tácito
Werther y Davis	Werther y Davis (2008)	Modelo de integración sistémica	Equilibrio entre objetivos corporativos, personales, funcionales y sociales.	Visión holística; promueve la sostenibilidad organizacional	Complejidad operativa; demanda de liderazgo transformacional	Sintetiza elementos de los modelos estratégicos y sociales, añadiendo dimensión ética

En la tabla 1, se identifican cinco modelos principales de gestión del talento humano, comenzando por el modelo tradicional de Taylor y Fayol (1911 – 1930), mostrando una metodología cuantitativa y perspectiva operativa, sentaron las bases para la estandarización de procesos, evidenciando limitaciones por la rigidez estructural y desvinculación estratégica. Seguidamente y en contraste se encuentra el modelo estratégico de Wright y McMahan (2011), este modelo presenta una visión cualitativa alineando al talento humano con los objetivos organizacionales.

Por su parte, el modelo basado en competencias de McClelland (1973) y Spencer (1993), incluyó metodologías mixtas con la finalidad de identificar habilidades clave, lo que incorporó al proceso una evaluación objetiva del desempeño y una formación

personalizada. Sin embargo, su operatividad compleja en el diseño de perfiles y la resistencia al cambio contrastan con la simplicidad operativa del modelo tradicional, evidenciando un equilibrio necesario entre precisión técnica y adaptabilidad cultural.

Por otro lado, el modelo de gestión del conocimiento representó un progreso importante al enfocarse en la generación y el intercambio de conocimientos a través de la etnografía organizacional. Lo que se tradujo en aprovechar la experiencia interna. Sin embargo, su éxito depende de culturas colaborativas sólidas y requiere inversión en tecnología, lo que lo convierte en un enfoque complementario.

Finalmente, el modelo conceptual de Werther y Davis, es integrador de los elementos de los

modelos predecesores, al equilibrar los objetivos organizacionales, personales, funcionales y sociales mediante un enfoque holístico documentado en análisis comparativos. Se fundamenta en la promoción de la sostenibilidad organizacional, aunque su operatividad demanda liderazgo transformacional, lo que limita su aplicabilidad en entornos de escasos recursos.

Discusión

Los hallazgos señalan una evidente evolución metodológica en los modelos, desde estudios cuantitativos de la eficiencia representados en el modelo tradicional, hacia los enfoques con aplicación etnográfica y cualitativa como el modelo de gestión del conocimiento. Estos resultados se alinean con la perspectiva de Boxall y Purcell (2016), quienes resaltan que el capital humano ha trascendido en su función operativa para convertirse en un eje diferenciador de ventajas competitivas.

Complementariamente, Frías (2023) subraya la importancia de adoptar un enfoque integrado y colaborativo en la gestión del talento humano, que permita humanizar las prácticas organizacionales y potenciar su efectividad. Esta visión concuerda con la necesidad de trascender modelos rígidos y fragmentados, y promover una gestión que integre competencias, conocimiento y valores éticos, tal como sugieren los modelos contemporáneos analizados.

Mientras Taylor en su modelo tradicional priorizaba la eficiencia mediante métricas rigurosas, la gestión del conocimiento adopta metodologías etnográficas para comprender las dinámicas organizacionales, lo que refleja un giro hacia la valoración de la colaboración y del saber tácito. De igual manera, estos resultados corroboran lo señalado por Ramírez et al. (2019) en cuanto a la necesidad de alinear la gestión del talento con los objetivos estratégicos multidimensionales en un contexto globalizado.

Otro de los hallazgos resalta la integración de las dimensiones éticas y sociales como es el caso del modelo de Werther y Davis (2008), en el que se sintetizan los objetivos corporativos con la responsabilidad comunitaria, encuentra resonancia en estudios recientes sobre transformación digital y sostenibilidad.

En definitiva, este análisis no solo reconstruye la trayectoria teórica de la gestión del talento humano, sino que también facilita un marco de referencia para evaluar críticamente la aplicabilidad de cada modelo ante desafíos actuales, orientando a organizaciones hacia prácticas innovadoras y sostenibles.

CONCLUSIONES

La gestión estratégica del talento humano se consolida como un elemento determinante para el desarrollo organizacional sostenible, tal como lo evidencian los modelos analizados en este estudio. Al contrastar enfoques tradicionales con modelos contemporáneos, se demuestra que la integración de factores como las competencias individuales, la creación de conocimiento y la cultura institucional no solo supera las limitaciones operativas de la administración clásica, sino que también establece las bases para una planificación estratégica de largo alcance.

En este sentido, los modelos integradores como los basados en competencias y gestión del conocimiento permiten no solo mejorar el desempeño organizacional, sino también preparar a las organizaciones para afrontar cambios futuros. Finalmente, la adopción de enfoques sistémicos, centrados en el desarrollo humano integral y alineados con los objetivos estratégicos corporativos, con dimensiones éticas y sociales, generan un equilibrio entre la productividad y bienestar colectivo, además de responder a los desafíos del entorno cambiante.

REFERENCIAS

- Boxall, P., y Purcell, J. (2016). *Strategy and human resource management* (4th ed.). Bloomsbury Publishing.
<https://www.scirp.org/reference/referencespapers?referenceid=3550902>
- Cascio, W. F., y Boudreau, J. W. (2015). *Investing in people: Financial impact of human resource initiatives* (3rd ed.). Pearson Education.
<https://fardapaper.ir/mohavaha/uploads/2018/10/Fardapaper-The-search-for-global-competence-From-international-HR-to-talent-management.pdf>
- Collings, D. G., Wood, G., & Szamosi, L. T. (2018). *Human resource management: A critical*

- approach. En *Human Resource Management* (pp. 1-23). Routledge. <https://www.taylorfrancis.com/books/edit/10.4324/9781315299556/human-resource-management-david-collings-geoffrey-wood-leslie-szamosi>
- Conexión Esan. (2022). ¿Por qué es importante la gestión estratégica de talento humano? Conexión Esan el 23 agosto 2022. <https://www.esan.edu.pe/conexion-esan/por-que-es-importante-la-gestion-estrategica-de-talento-humano>
- Cuesta, A. (2023). Optimización del capital humano por innovación en procesos de gestión humana y del conocimiento. http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2304-01062023000100015
- Delery, E., y Doty, H. (1996). Modes of theorizing in strategic human resource management: Tests of universalistic, contingency, and configurational performance predictions. *Academy of Management Journal*, 39(4), 802-835. <https://doi.org/10.5465/256713>
- Dessler, G. (2017). Gestión de recursos humanos (16.^a ed.). Pearson. https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w24802w/Administraci_%B3n-de-recursos-humanos-5ed-Gary-Dessler-y-Ricardo-Varela.pdf
- Elkington, J. (1997). *Cannibals with forks: The triple bottom line of 21st century business*. Capstone Publishing. <https://www.proquest.com/docview/198118704?sourcetype=Scholarly%20Journals>
- Euroinnova. (2024, 5 de julio). Modelos de gestión de recursos humanos. <https://www.euroinnova.com/articulos/escuelaiberoamericana/modelos-de-gestion-de-recursos-humanos>
- Food and Drug Administration (FDA). (2022). Directrices de buenas prácticas de fabricación (BPF). <https://www.fda.gov/>
- Frías, E. (2023). La gestión estratégica de los recursos humanos: una mirada desde las competencias en las ciencias humanas. *Revista Científica de Ciencias Humanas y Sociales RECIHYS*, 1(2), 17-22. <https://doi.org/10.24133/recihys.v1i2.3211>
- Frías, E. (2023). Optimización del Desempeño del Personal en un Centro de Salud de Ambato, Ecuador: Una aproximación teórica del abordaje de un estudio doctoral. *Polo del Conocimiento*, 8(6), 1089-1098. doi:<https://doi.org/10.23857/pc.v8i6.5733>
- Herzberg, F. (1968). Una vez más: ¿Cómo motivar a los empleados? *Harvard Business Review*, 46 (1), 53-62. <https://academia.uat.edu.mx/pariente/Articulos/Administracion/Como%20motiva%20usted%20a%20sus%20empleados.pdf>
- Instituto Colegiado de Personal y Desarrollo (CIPD) (2020). People management through Covid-19: A review of HR practices during the pandemic. Chartered Institute of Personnel and Development. <https://www.cipd.org/uk/knowledge/reports/covid-hr-practices/>
- ISpring. (2024). Gestión del talento humano: definición, objetivos y ejemplos. <https://www.ispring.es/blog/gestion-talento-humano>
- McClelland, D. (1973). Evaluar la competencia en lugar de la inteligencia. *American Psychologist*, 28 (1), 1-14. <https://doi.org/10.1037/h0034092>
- Miles, RE y Snow, CC (1986) *Organizaciones: Nuevos conceptos para nuevas formas*. California Management Review, 28, 62-73. <https://doi.org/10.2307/41165202>
- Modelo Harper y Lynch de la gestión de recursos humanos. Estudio. (2023, 7 de febrero). <https://www.studocu.com/latam/messages/question/11499989>
- Nonaka, I. y Takeuchi, H. (1995) *La empresa creadora de conocimiento: cómo las empresas japonesas crean la dinámica de la innovación*. Oxford University Press, Nueva York.
- Ortega, C. (2019). *Padres de la gestión del talento humano*. <https://es.scribd.com/document/424753135/Padres-de-La-Gestion-Del-Talento-Humano>
- Periáñez, Á. (2021, 10 de junio). ¿Gestión tradicional vs. Gestión por competencias? LinkedIn. <https://es.linkedin.com/>
- Ramírez, R., Monsalve, L. y Sukier, H. (2019). Modelo de gestión estratégica del talento humano desde un enfoque sustentable en las pymes de Colombia y Chile.

<https://memoriascinted.com/wp-content/uploads/2022/01/MODELO-DE-GESTI%C3%93N-ESTRAT%C3%89GICA-DE-TALENTO-HUMANO-DESDE-UN-ENFOQUE-SUSTENTABLE-EN-LAS-PYME-DE-COLOMBIA-Y-CHILE.pdf>

SésameHR. (2024, 13 de junio). Modelo de gestión del talento humano: tipos y desarrollo en RRHH.

<https://www.sesamehr.es/blog/tendencias-rrhh/modelo-gestion-talento-humano/>

Schuler, RS, y Huber, VL (1990). Gestión de personal y recursos humanos. West Publishing.

<https://www.papelesdelpsicologo.es/resumen?pii=802>

Spencer, LM y Spencer, SM (1993). Competencia en el trabajo: Modelos para un rendimiento superior. Wiley.

https://www.researchgate.net/figure/Fuente-Spencer-LM-and-Spencer-SM-1993-Competence-at-Work-Models-for-Superior_fig1_366284864

Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo (UAEH). (sf). Modelos de gestión de Recursos Humanos.

<https://www.uaeh.edu.mx>

Universidad San León. (2024, 4 de diciembre). 8 modelos de gestión de Recursos Humanos.

<https://worldcampus.saintleo.edu/blog/estudiar-gestion-de-recursos-humanos-estudiar-modelos-de-gestion-de-recursos-humanos>

Werther, B. y Davis, K. (2008). Administración de Personal y Recursos Humanos. McGraw Hill.

https://www.academia.edu/14672955/Administracion_de_personal_y_recursos_humanos_william_b_werther_6ta_edicion

Womack, J, Jones, D y Roos, D. (1990). La máquina que cambió el mundo. Simon y Schuster.

https://www.academia.edu/39644102/La_maquina_que_cambio_al_mundo

Wright, M., y McMahan, C. (2011). Exploring human capital: Putting 'human' back into strategic human resource management. Human Resource Management Journal, 21(2), 93-104. <https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2010.00165.x>