

Alianza de Investigadores Internacionales S.A.S
ALININ

Revista Temario Científico

Vol. 5 Nro. 2. Julio - Diciembre, 2025
ISSN 2805-850X

Esta obra está bajo una Licencia Creative Commons
Atribución-No Comercial-Compartir Igual 4.0 Internacional

Revista Temario Científico
Publicación continua, Julio - Diciembre, 2025
E-ISSN 2805-850X
Alianza de Investigadores Internacionales, SAS (ALININ)

Cómo citar:
Rojas, Y. y Camargo, D. (2025). Gestión del Talento Humano en las instituciones de Educación Básica: Enfoques Estratégicos para el Siglo XXI. *Revista Temario Científico, 5* (2). e25516. DOI: https://doi.org/10.47212/rtcAlinin.3.225.9

GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN LAS INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN BÁSICA: ENFOQUES ESTRATÉGICOS PARA EL SIGLO XXI

Yaney Carolina Rojas Maldonado y Dexi Andrea Camargo Cordero

Rojas, Y.

Estudiante de Doctorado de Pedagogía Crítica. Universidad Politécnica Territorial de Mérida Kléber Ramírez, Mérida, Venezuela.

Camargo, D.

Estudiante de Educación mención Pedagogía Alternativa. Universidad Politécnica Territorial de Mérida Kléber Ramírez, Mérida, Venezuela.

Resumen

Este artículo analiza las estrategias de gestión del talento humano (GTH) en instituciones de Educación Básica para el siglo XXI, centrándose en su impacto en el crecimiento profesional docente, el clima laboral y la calidad educativa. Realizando una revisión descriptiva, documental y cualitativa, se identifican estrategias clave, como la planificación estratégica del talento, el liderazgo transformacional, la formación continua, la evaluación del desempeño y la digitalización de procesos. Se destaca que una GTH efectiva trasciende las funciones administrativas, se convierte en un pilar estratégico para atraer, desarrollar y retener docentes altamente calificados. En el panorama venezolano, estas estrategias cobran mayor relevancia para fortalecer la sostenibilidad institucional, ya que se encuentra, marcado por una profunda crisis educativa. El estudio concluye que un enfoque integral de gestión del talento, centrado en las personas, alineado con los objetivos institucionales, es esencial para mejorar la calidad educativa y fomentar una ciudadanía crítica y comprometida.

Palabras clave

Gestión, Talento Humano, liderazgo, clima organizacional.

HUMAN TALENT MANAGEMENT IN BASIC EDUCATION INSTITUTIONS: STRATEGIC APPROACHES FOR THE XXI CENTURY

Abstract

This article analyzes human talent management (HTM) strategies in basic education institutions for the 21st century, focusing on their impact on teacher professional growth, the work environment, and educational quality. Through a descriptive, documentary, and qualitative review, key strategies are identified, such as strategic talent planning, transformational leadership, ongoing training, performance evaluation, and process digitalization. It is highlighted that effective HTM transcends administrative functions and becomes a strategic pillar for attracting, developing, and retaining highly qualified teachers. In the Venezuelan landscape, these strategies take on greater relevance for strengthening institutional sustainability, as it is marked by a profound educational crisis. The study concludes that a comprehensive, people-centered approach to talent management, aligned with institutional objectives, is essential for improving educational quality and fostering a critical and engaged citizenry.

Keywords

Management, Human Talent, leadership, organizational climate.

Recibido: 01/06/2025
Aceptado: 12/09/2025

https://doi.org/10.47212/rtcAlinin.3.225.9

CC BY NC SA

Introducción

El sector educativo en cualquier nación se constituye en el motor fundamental para su desarrollo y sin duda en este siglo XXI. Los constantes cambios que se viven en la actualidad, específicamente en sector, exige a sus profesionales a buscar formas de reconstruir el pensar (Bracho et al., 2023), ya que, se encuentra inmerso en un proceso de transformación sin precedentes, impulsado por la globalización, los avances tecnológicos y las cambiantes demandas sociales.

En este escenario dinámico del sector educativo, la gestión del talento humano deja de ser una función meramente administrativa para convertirse en un pilar estratégico que determina la calidad educativa y la innovación pedagógica, en este sentido Ramírez et al. (2019) afirma que desde el enfoque estratégico, los procesos del talento humano, responden a la estrategia organizacional adaptándose a las mejores prácticas que se requieran para acompañar a la gente y para adecuarse a los desafíos derivados de los mercados emergentes.

Hay que mencionar también que la efectividad de las instituciones educativas para afrontar los retos actuales y futuros depende en gran medida, de su capacidad para atraer, retener, desarrollar y motivar a un personal altamente calificado y comprometido, convirtiéndose en un soporte fundamental para edificar sociedades más justas, equitativas e inclusivas. En este contexto, y abordando específicamente el sistema educativo venezolano, y en particular la educación básica, cabe mencionar que enfrenta una de sus crisis más profundas y multifacéticas en las últimas décadas en la cual se observan debilidades en su organización social, se aprecia desgaste en las relaciones interpersonales, interinstitucionales, en las prácticas laborales y sociales comunitarias, así como también, en sus gerentes educativos quienes en cierta forma, no están dando importancia a responsabilidades, obligaciones y en especial a las funciones a desempeñar como gerente educativo con el compromiso asumido (Zambrano, 2025).

En este siglo XXI se ha venido valorando y resaltando la importancia de los recursos humanos en toda organización como un recurso fundamental por los conocimientos, habilidades, innovación y compromiso que muy bien ponen a disposición de la propia organización (Nieves et al. 2024). Conseguir a las personas adecuadas con las habilidades apropiadas y que logren acceder a los empleos ideales resulta ser una habitual conceptualización de la definición de la gestión del talento, que constituye la evaluación fundamental del manejo de empleados en las organizaciones (Collings & Mellahi, 2019).

Aunque la visión de la GTH suele enfocarse en posiciones de alta dirección y administración, los inconvenientes generalmente se asocian a la totalidad de puestos que son muy difíciles de ocupar, por consiguiente, el proceso de manejo del talento abarca la obtención y reconocimiento de la habilidad, la evolución del talento y la

manifestación del talento. Pérez (2021) señala que es fundamental analizar la gestión del talento o de los recursos humanos ya que las personas son las que definen el éxito de la organización. Así que, analizar el rendimiento y la opinión de estas personas implica identificar qué tácticas deben adoptarse para optimizar el desempeño de los trabajadores y las empresas.

La gestión del talento humano (GTH) establece el proceso mediante el cual los empleadores de todos los sectores y de todas las compañías tanto del sector privado como del sector público, prevén sus requerimientos de recursos humanos y empiezan a cumplirlas. Conlleva establecer un procedimiento coordinado para detectar, seleccionar, reclutar y formar trabajadores de gran potencial. Bien señala Hart et al. (2024) al respecto, que la gestión efectiva del talento humano puede ayudar a una organización a alcanzar sus objetivos y mantenerse competitiva en el mercado lo que sobrelleva también, a la creación de programas de capacitación y desarrollo profesional, implementación de políticas de reconocimiento, recompensa, y la promoción de una cultura organizacional que valore y promueva tanto el talento como la diversidad.

En coherencia con este enfoque integral, la GTH es el enfoque para la capacitación de los trabajadores que se delinean en una estructura organizativa (Freitas, 2019). Así, cuando las entidades en las que los trabajadores más productivos pueden seleccionar las tareas según su deseo y habilidad resultan más ventajosas y eficaces para las organizaciones (Khilji & Schuler, 2017). Este principio de concordancia entre habilidades y roles no solo aumenta la eficacia, sino que también estimula la creatividad y la fortaleza institucional. Por esta razón, llevar a cabo una correcta gestión del talento humano no es solo una táctica administrativa, sino un requisito fundamental para el avance institucional ya sea en el área comercial, social o educativa.

Autores recientes como Anccasi et al. (2022) y Yupanqui (2022), aunque en contextos latinoamericanos más amplios, resaltan la vital importancia de una gestión eficiente del talento humano para el desempeño docente y la calidad educativa, lo cual contrasta fuertemente con la realidad venezolana. La falta de una planificación estratégica en la gestión de personal, la limitada participación del talento humano en la toma de decisiones y la carencia de mecanismos de sucesión laboral adecuados, como señala Carvajal (2021) en el contexto universitario, son problemáticas que también caracterizan al nivel de educación básica.

En este escenario, las instituciones de educación básica en Venezuela enfrentan el desafío de atraer, retener, desarrollar y motivar a su personal docente y administrativo en condiciones sumamente adversas. La implementación de estrategias de gestión del talento humano que sean pertinentes y efectivas en este contexto de crisis es crucial para aminorar el impacto negativo en la calidad

educativa y asegurar la continuidad de los procesos formativos.

Es oportuno agregar al contexto mencionado anteriormente, la realidad sobre el manejo del talento humano en estas instituciones educativas donde hace diez años, de acuerdo con la Dirección de Educación Latinoamericana y Bilingüe, no había una supervisión apropiada sobre la gestión del personal docente, lo que resultaba en procesos de contratación poco estrictos y sin criterios pedagógicos.

Específicamente, antes se contrataba a docentes sin una evaluación previa efectuada por especialistas académicos, lo que dificultaba comprobar si contaban con las competencias requeridas según el perfil profesional demandado (Sandoval, 2016). La ausencia de control no solo influía en la idoneidad del personal, sino que impactaba directamente en la habilidad de las instituciones para alcanzar sus objetivos organizacionales, puesto que la integración efectiva de las áreas o departamentos de gestión requiere de un recurso humano competente y adecuadamente gestionado.

Por esa razón, la falta de una correcta gestión del talento humano ha ocasionado desorganización, inconsistencias en las prácticas administrativas y una evidente carencia de control institucional (Epiquén, 2014). Sin embargo, a pesar de la situación anteriormente mencionada, a nivel global se ha observado un notable incremento en el interés por la gestión de las personas en la organización y de la cual no escapan las instituciones de educación básica venezolana, de allí que se desarrolla el presente trabajo que tiene como objetivo analizar las estrategias de gestión del talento humano (GTH) en las Instituciones de Educación Básica para el siglo XXI de tal forma, que se convierta en un referente teórico en el que se puedan identificar las buenas prácticas en el manejo de las personas que promuevan el crecimiento profesional docente, mejoren el ambiente laboral y fortalezcan la calidad educativa y donde las nuevas estrategias de GTH sean el motor para la sostenibilidad y la excelencia en el sector educativo.

Metodología

Esta investigación se sitúa dentro de un enfoque cualitativo, con un nivel descriptivo, conforme a lo establecido por Arias (2020), ya que su objetivo principal es analizar las estrategias de gestión del talento humano en las instituciones de Educación Básica para el siglo XXI, sin alterar variables ni definir relaciones causales.

El diseño de la investigación es documental, lo que significa que se lleva a cabo la recolección, análisis y sistematización de datos de fuentes secundarias, tales como libros, artículos académicos, tesis, informes de instituciones y documentos normativos. Este enfoque facilita la creación de un marco teórico sólido que respalda la comprensión del fenómeno que se investiga (Palella & Martins, 2010). La metodología utilizada para la recolección de datos fue la revisión documental sistemática, que

implicó la búsqueda, selección, lectura crítica y análisis de la literatura científica reciente (entre 2019 y 2025), enfocándose en la gestión del talento humano en el contexto educativo. Se favorecieron fuentes revisadas por pares, publicadas en revistas indexadas, así como obras de autores destacados en el ámbito de la administración educativa, liderazgo y gestión del personal.

Se emplearon fichas bibliográficas y fichas de análisis temático como herramienta para la recolección de datos, creadas para registrar información esencial de cada documento: autor, año, título, objetivos, metodología, resultados significativos y contribuciones al ámbito de la GTH. Estas tarjetas facilitaron la organización de la información de manera estructurada y ayudaron a reconocer patrones, tendencias y carencias en la literatura.

El análisis de datos fue cualitativo y se fundamentó en la codificación temática, utilizando una metodología tanto inductiva como deductiva. En primer lugar, se determinaron categorías emergentes basadas en los datos (enfoque inductivo), y posteriormente, se compararon con las categorías teóricas previamente definidas en el marco conceptual (enfoque deductivo), tales como, los procesos de GTH propuestos por Chiavenato (2020) y las estrategias mencionadas por Cascio & Aguinis (2019).

Los requisitos para la inclusión de los documentos fueron: publicaciones desde 2019 hasta 2025. Concentración en la administración del talento humano, rendimiento del profesorado, ambiente organizacional, liderazgo pedagógico o formación profesional. Contexto de enseñanza fundamental (educación primaria y secundaria). Accesibilidad del texto completo y seriedad académica (idealmente con DOI).

Los parámetros de exclusión comprenden: documentos carentes de autoridad definida o sin evaluación académica. Publicaciones previas a 2019, excepto para clásicos teóricos (por ej. Chiavenato, Dessler). Investigaciones no relacionadas con el sector educativo o enfocadas únicamente en la educación universitaria. Por último, se cumplieron los principios éticos de la investigación científica: se mencionaron todas las fuentes correctamente, se previno el plagio a través de la paráfrasis y la cita textual correctamente referenciada, y se aseguró la transparencia y veracidad en la exposición de los resultados

Resultados y discusión

Tras un exhaustivo recorrido teórico sobre las estrategias de gestión del talento humano (GTH) en las instituciones de educación básica para el siglo XXI, y basándose en la síntesis de postulados de autores clave como Chiavenato (2020), Nieves et al. (2024), Cascio & Anguinis (2019) y López et al. (2023), se presenta a continuación los hallazgos. Estos resultados, derivados de un análisis cualitativo y de inferencias teóricas, consolidan las principales estrategias identificadas en la literatura para abordar

los desafíos del sector educativo en la era moderna, las cuales se adicionan a los subprocesos ya conocidos para gestionar personas en la organización como la selección y el reclutamiento, evaluación del desempeño, desarrollo capacitación, remuneración, compensación y beneficios, como la higiene y salud laboral. En el cuadro 1, se detalla los procesos de GTH y las estrategias asociadas que se revelan como cruciales para el desarrollo y la sostenibilidad del personal docente y administrativo.

Cuadro 1

Estrategias de Gestión del Talento Humano en las instituciones de Educación Básica para el Siglo XXI

Proceso de la GTH	Estrategias Clave	Descripción
Atracción y Selección	Planificación del Talento Humano	Identificar las necesidades actuales y futuras del personal. Se considera en este aspecto la matrícula estudiantil, jubilaciones, movilidad y cambios curriculares
	Atracción y Reclutamiento Innovador	Implementar estrategias para atraer a candidatos cualificados y alineados con la cultura de la escuela haciendo uso de la digitalización, la cual, facilita la contratación y selección en línea.
	Inducción y Socialización	Facilitar la integración de los nuevos empleados, proporcionando la información, apoyo y orientación necesarios para un inicio exitoso.
Desarrollo y Capacitación	Desarrollo Profesional Continuo	Ofrecer programas de formación y actualización constante en competencias pedagógicas y digitales, incluyendo la integración de IA y nuevas tecnologías. Es fundamental para la adaptabilidad y para enfrentar los retos del siglo XXI .
	Desarrollo de Habilidades Blandas (*Soft Skills*)	Capacitar a los docentes en comunicación efectiva, liderazgo, resiliencia y resolución de problemas, ya que son decisivas para los entornos educativos cambiantes.
Apoyo a la Investigación e Innovación	Desarrollo de la investigación e innovación pedagógica	Fomentar la investigación y la innovación pedagógica, proporcionando recursos y tiempo para que los docentes desarrollen y apliquen nuevas ideas.
Retención y Motivación	Evaluación del Desempeño y Reconocimiento	Establecer sistemas justos y transparentes para evaluar el desempeño, proporcionando retroalimentación constructiva y recompensas a quienes demuestran excelencia. Esto motiva y ayuda a retener a los talentos. Incorporar la digitalización en los procesos de evaluación para garantizar la obtención de resultados valiosos y objetivos utilizados para tomar decisiones también justas dentro de la GTH.
	Compensación y Beneficios	Diseñar sistemas de remuneración y beneficios que sean competitivos y justos, reconociendo el valor del trabajo del personal docente y administrativo.
	Relaciones Laborales Positivas	Fomentar un ambiente de trabajo armonioso, gestionando conflictos de manera efectiva y promoviendo la comunicación entre la dirección y los empleados.
	Flexibilidad y Adaptabilidad	Adaptar los enfoques de GTH a los cambios del entorno, como los avances tecnológicos y las necesidades de los estudiantes. Las instituciones deben ser flexibles en sus procesos incorporando de igual forma horarios flexibles adaptados a las nuevas realidades educativas.
Desarrollo de Carrera y Sucesión	Planes de Carrera y Sucesión	Crear planes de carrera claros y programas de sucesión para roles clave, ofreciendo perspectivas de crecimiento y liderazgo dentro de la institución (Carvajal, 2021).
Liderazgo	Liderazgo Transformacional	Fomentar un liderazgo que inspire, motive y fortalezca a los docentes. Este tipo de liderazgo mejora la gestión escolar, aumenta el compromiso y la satisfacción laboral, y potencia el desarrollo profesional.

Fuente: elaboración propia (2025).

Procesos que integran la GTH

En cuanto a los procesos que integran la GTH cabe mencionar a Chiavenato (2020), un referente en el campo de la gestión de recursos humanos, quien enfatiza que la GTH debe ser un proceso dinámico y proactivo, centrado en las personas como el activo más valioso de cualquier organización y que "puede visualizarse como un sistema cuyo proceso implica cinco subsistemas interdependientes: el de provisión (o atracción), el de organización, el de retención, el de desarrollo y, por último, el de evaluación de los recursos humanos" (p. 107), definición que muy bien se compagina con lo señalado por Nieves et al. (2024) quien bajo los postulados teóricos de Chiavenato (2011), Bohlander et al. (2017) y Dessler (2009) muestra de forma resumida y clara los procesos que en su conjunto e integrados sirven de guía para garantizar los derechos humanos en las organizaciones (ver figura 1).

Estrategias de la Gestión del Talento Humano en el ámbito educativo

Estudios recientes han subrayado la relevancia de una administración estratégica del talento humano en las instituciones de educación básica, como el estudio realizado por Castillo et al. (2020) quien enfatiza que las instituciones educativas que adoptan prácticas eficaces de GTH, como programas de formación profesional adaptados y sistemas de reconocimiento vinculados al rendimiento, obtienen mejores resultados académicos y mayor satisfacción laboral entre los docentes. De igual forma, es relevante concordar las estrategias de GTH con los objetivos estratégicos de la institución para garantizar la disponibilidad del talento requerido para lograr la excelencia educativa es así como Hart et al. (2024) afirma lo siguiente:

> Las organizaciones educativas requieren de un enfoque integral que promueva la diversidad, la inclusión y el desarrollo

Figura 1

Subprocesos de la gestión del Talento humano en las organizaciones



Fuente: Nieves et al. (2024).

> continuo del personal, en el que se pueda crear un sistema de evaluación y reconocimiento para establecer criterios claros y objetivos para evaluar el desempeño desde el cumplimiento de cada función, reconocer y recompensar a aquellos que demuestren excelencia en su trabajo. Esto no solo motivará a los empleados a dar lo mejor de sí mismos, sino que también ayudará a identificar y retener a los talentos más destacados dentro de la organización (p.80).

Según Cascio & Aguinis (2019), en el sector educativo, la gestión del talento humano incluye una serie de estrategias que trasciende lo meramente administrativo, un enfoque estratégico integral que busca alinear las competencias del personal con los objetivos de la institución, estas abarcan:

A) Planificación del Talento Humano: Identificar las necesidades actuales y futuras de personal docente y administrativo, considerando factores como la matrícula estudiantil, la jubilación, la movilidad y los cambios en el currículo.

B) Atracción y Selección: Implementar estrategias efectivas para atraer a candidatos cualificados y seleccionar a aquellos que mejor se ajusten a las necesidades y la cultura de la escuela.

C) Inducción y Socialización: Facilitar la integración de los nuevos empleados a la escuela, proporcionándoles la información, el apoyo y la orientación necesarios para un inicio exitoso.

D) Evaluación del Desempeño: Establecer sistemas justos y transparentes para evaluar el desempeño de los empleados, proporcionando retroalimentación constructiva y oportunidades de mejora.

E) Desarrollo Profesional: Ofrecer programas de formación, capacitación y actualización que permitan a los empleados desarrollar sus habilidades y conocimientos, y avanzar en sus carreras profesionales.

F) Compensación y Beneficios: Diseñar sistemas de remuneración y beneficios que sean competitivos, justos y que reconozcan el valor del trabajo de los empleados.

G) Relaciones Laborales: Fomentar un ambiente de trabajo armonioso y colaborativo, gestionando los conflictos de manera efectiva y promoviendo la comunicación entre la dirección y los empleados.

H) Retención del Talento: Implementar estrategias para mantener a los empleados valiosos dentro de la escuela, reduciendo la rotación y asegurando la continuidad del personal cualificado.

Sobre la base de lo anterior mencionado hay que agregar también que dado al entorno dinámico y disruptivo en el que se encuentran las instituciones de educación básica caracterizado por la transformación tecnológica, la globalización, la era

digital, entre otros avances, la gestión del talento humano debe ampliarse a nuevas tendencias para afrontar los desafíos globales adoptando estrategias innovadoras, al respecto afirma López et al. (2023) que:

> Las políticas y estrategias de recursos humanos en el sector educativo desempeñan un papel crucial en el desarrollo profesional docente. Al promover el desarrollo profesional continuo y respaldar la investigación y la innovación, se estimula un crecimiento constante en las habilidades y competencias de los docentes, lo que a su vez puede conducir a una mejora significativa en la calidad de la educación (p. 9343).

Así pues, López et al. (2023) hace referencia a las nuevas tendencias al incluir en esas estrategias no solo la actualización del conocimiento sino a asumir enfoques pedagógicos innovadores y el uso de tecnologías emergentes en el aula junto a la flexibilización y la adaptabilidad de los sistemas educativos para responder a los cambios en el entorno, incluyendo los avances tecnológicos, los cambios demográficos y las variaciones en las necesidades de los estudiantes, cabe entonces agregar también, como estrategias para la gestión del talento humano en el sector educativo las siguientes:

Desarrollo profesional continuo: centrado en la formación continua y la actualización regular de las competencias pedagógicas proporcionando tiempo y recursos para el aprendizaje profesional de los docentes. Se debe incorporar a esta formación las competencias digitales y uso de IA, se trata de preparar al personal para integrar eficazmente las nuevas tecnologías en sus prácticas pedagógicas y administrativas, ya no solo basta que cuenten con conocimientos básicos de informática, sino que los docentes deben poseer competencias digitales avanzadas que les permita enfrentar los retos del siclo XXI (Rueda, 2025).

Desarrollo de Habilidades Blandas (Soft Skills): Capacitar a los docentes en comunicación efectiva, liderazgo, trabajo en equipo, resolución de problemas y resiliencia, habilidades cruciales para los entornos educativos cambiantes (Anccasi et al., 2022; Yupanqui, 2022).

Muy bien puede completarse esta estrategia con lo señalado por el Foro Económico Mundial (2025) en su informe sobre el futuro del empleo donde afirman que estas habilidades blandas crecerán con mayor rapidez rumbo al año 2030 y sobre las cuales se deben preparar los profesionales para ser competitivos en los empleos del futuro.

Apoyo a la investigación y la innovación: Para König et al. (2023) citado por López et al. (2023) argumentan que las políticas que fomentan la investigación y la innovación pueden ayudar a los docentes a mantenerse al día con los últimos avances en pedagogía y a mejorar su práctica docente, en ese caso, el apoyo institucional es crucial para fomentar la innovación y la investigación en la educación, enfatizando que las políticas de recursos humanos deben asegurar que

los docentes tengan acceso a las herramientas y recursos necesarios, incluyendo el tiempo y el espacio para desarrollar y aplicar nuevas ideas. Así mismo, estas instituciones deben implementar herramientas tecnológicas avanzadas para optimizar procesos como el seguimiento del desempeño docente, la gestión de horarios y la administración de datos.

Flexibilidad y la adaptabilidad en la gestión de recursos humanos: es imperante que las instituciones educativas sean capaces de adaptar sus enfoques de contratación, formación y desarrollo profesional a las nuevas realidades en el entorno, así como ser capaces también de responder a los avances tecnológicos, los cambios demográficos y las variaciones en las necesidades de los estudiantes.

Desarrollo de Carrera y Sucesión: Crear planes de carrera claros y programas de sucesión para roles clave, ofreciendo perspectivas de crecimiento y liderazgo dentro de la institución (Carvajal, 2021).

Por su parte Dorasamy (2021) argumentó que, para conservar una ventaja competitiva en las organizaciones en la era digital, estas han tenido que atraer y cultivar el talento humano con el fin de disminuir la discordancia entre los empleados y las posiciones laborales. La administración del talento humano se ha digitalizado a través de la contratación y selección en línea, el rendimiento online, el desarrollo digital de los empleados y la evaluación en formato electrónico (Barman & Potsangbam, 2018). Esto es necesario en un entorno global que es cada vez más interconectado y dinámico. Por lo tanto, la digitalización sacudió las maneras convencionales de administrar los recursos humanos en las instituciones.

Liderazgo transformacional

El liderazgo educativo es uno de los elementos más cruciales en el marco de la gestión de las personas en la organización, este tipo de procesos eleva la calidad del aprendizaje y fomenta nuevos entornos educativos. Mejía (2021) indica que el liderazgo transformacional "es una actividad que facilita la obtención de resultados educativos más eficaces y útiles" (p. 81), ya que enfatiza las conexiones directas entre todos los participantes educativos. Cedeño y Murillo (2025), indican que, para establecer un liderazgo transformacional efectivo por parte del directivo, es necesario contar con una "visión clara de la situación" que permita abordar y desempeñar el rol de líder según la problemática identificada.

De acuerdo con Villalobos (2021), "un líder transformacional no es aquel que asigna tareas a cada integrante de la organización, sino quien identifica las habilidades y fortalezas de los docentes, dándoles poder para que puedan desenvolverse mejor" (p.10). Esto asegura el avance y las mejoras en el sistema educativo y su impacto en la sociedad. Según Serrano et al. (2022), el liderazgo transformacional es crucial, ya que brinda significado a "nuevas estrategias de gestión educativa", en las cuales el directivo no solo

impulsa el progreso institucional, sino que también, fomenta una administración que incluye a todos los participantes educativos, quienes juntos aspiran a crear un entorno colaborativo y armonioso. Siguiendo la misma línea de Serrano et al. (2022), utilizar este modelo podría lograr en la institución una operatividad más eficiente.

El liderazgo transformacional en las instituciones de educación básica va más allá de la administración; consiste en fortalecer a los maestros y alumnos para lograr objetivos ambiciosos. De acuerdo con el Informe GEM 2025, los educadores deben definir visiones precisas, impulsar innovaciones en la enseñanza y crear entornos inclusivos para enfrentar las desigualdades en la educación y los retos globales (Profuturo, 2024).

Ahora bien, en cuanto a la gestión del talento humano en las instituciones educativas se visualiza el liderazgo transformacional como la estrategia clave para fomentar un entorno de cooperación y estímulo.

Los líderes que implementan este enfoque de liderazgo pueden potenciar el desarrollo de los docentes, aumentar su satisfacción laboral y conservar el talento en la institución. Según Muñoz et al. (2023), las tácticas de liderazgo transformacional son fundamentales para alcanzar una gestión educativa de calidad, dado que ofrecen recursos eficaces para optimizar la administración escolar en favor de los estudiantes. Además de lo mencionado, un liderazgo que aliente y motive a los educadores, junto con una comunicación honesta y clara, puede aumentar la satisfacción en el trabajo, el compromiso y la calidad de la educación. Es fundamental que las instituciones educativas enfoquen su atención en el desarrollo de estos aspectos para alcanzar sus metas y satisfacer las necesidades del entorno educativo actual.

Conclusiones

La investigación actual ha facilitado una mayor comprensión del papel crucial que tiene la gestión del talento humano como elemento central en el desarrollo institucional de los centros de Educación Básica. Además de las funciones administrativas convencionales como la selección de personal o la supervisión de asistencia, la GTH se presenta como un proceso estratégico, dinámico e integral, cuya correcta aplicación afecta directamente la calidad del servicio educativo, el bienestar del personal y la sostenibilidad de las instituciones escolares en un contexto cada vez más complejo y demandante.

Al examinar las estrategias fundamentales de GTH, se observa que su eficacia no proviene de la implementación independiente de una o más prácticas, sino de la coordinación sistemática de procesos que integran todo el ciclo de vida laboral del personal docente y administrativo. Desde la previsión de necesidades hasta la retención de talento a través del desarrollo profesional continuo, cada fase desempeña un papel esencial en la creación de una institución educativa robusta, innovadora y enfocada en alcanzar resultados. En

este contexto, el reclutamiento y la selección no pueden centrarse únicamente en llenar puestos, sino que deben enfocarse en reconocer perfiles que estén en sintonía con la misión de la institución, con habilidades pedagógicas, digitales y socioemocionales que aborden los retos del siglo XXI.

Uno de los descubrimientos más relevantes es que la capacitación del docente no debe verse como un acontecimiento aislado, sino como un proceso constante, organizado y contextualizado. Las organizaciones deben asegurar espacios, horarios y recursos para que los docentes renueven sus saberes, incorporen tecnologías innovadoras como la inteligencia artificial en sus prácticas educativas, y adquieran habilidades blandas cruciales, tales como, la comunicación efectiva, la colaboración, la empatía y la resiliencia. Estas habilidades no solo mejoran el rendimiento laboral, sino que también favorecen las interacciones entre personas en el contexto educativo, ayudando a crear un ambiente propicio y positivo para el aprendizaje.

Del mismo modo, la valoración del desempeño y la adopción de métodos justos y claros de evaluación se presentan como instrumentos eficaces para incentivar, retroalimentar y guiar el desarrollo profesional. Cuando los educadores sienten que su trabajo es apreciado y que hay posibilidades genuinas de desarrollo, su compromiso con la institución crece y su deseo de dejar el puesto disminuye. En este escenario, los planes de desarrollo profesional y los programas de relevo cobran particular importancia, sobre todo en situaciones donde la pérdida de talento y la desmotivación impactan seriamente la continuidad educativa.

Un elemento clave que surge del análisis es la función transformadora del liderazgo en la administración del talento humano. El dirigente escolar pasa de ser un simple gestor de recursos a transformarse en un líder que inspira, motiva y potencia.

Un liderazgo transformacional facilita la creación de una visión común, promueve la implicación activa del equipo en la toma de decisiones y establece una cultura organizacional fundamentada en la confianza, la cooperación y el sentido de pertenencia. Este estilo de liderazgo no solo optimiza la administración interna, sino que también refuerza la identidad institucional y fomenta la innovación en el aula. La digitalización de los procedimientos de GTH se manifiesta igualmente como una tendencia inevitable. Desde la elección en línea hasta la valoración del rendimiento a través de plataformas digitales, la tecnología proporciona recursos para optimizar y objetivizar los procedimientos de gestión. Asimismo, facilita la recolección y análisis de información que puede guiar decisiones estratégicas, optimizar la trazabilidad del desarrollo personal y profesional, y ajustar las estrategias de capacitación y reconocimiento.

En situaciones de crisis, como la de Venezuela, donde las instituciones educativas lidian con limitaciones estructurales, económicas y sociales significativas, la administración del talento humano se vuelve aún más relevante. No es solo cuestión de garantizar la operatividad, sino de proteger la dignidad del trabajo educativo, cultivar la esperanza y establecer condiciones básicas para que los docentes puedan desempeñar su labor con sentido y compromiso. En este momento, las tácticas de GTH deben ser conscientes del contexto, adaptables y enfocadas en las personas.

En resumen, al abordar el objetivo del presente trabajo sobre analizar las estrategias de gestión del talento humano en las instituciones de Educación Básica para el siglo XXI, se deduce que estas estrategias deben ir más allá de lo operativo y convertirse en un elemento estratégico de la política educativa de la institución. Una administración eficaz del talento humano no solo eleva el rendimiento individual, sino que convierte a la institución en su totalidad, volviéndola más ágil, inclusiva, innovadora y enfocada en alcanzar una educación de calidad para todos. El futuro de la educación básica se fundamenta, en gran parte, en la manera en que las instituciones aprecien, formen y conserven a quienes diariamente posibilitan el aprendizaje: sus profesores y su equipo administrativo.

Los hallazgos de esta investigación ofrecen valiosas oportunidades para indagar en factores aún no totalmente examinados en el futuro. Se sugiere llevar a cabo estudios de caso en centros educativos de alto rendimiento para descubrir prácticas efectivas en GTH que se puedan reproducir en entornos parecidos.

De igual manera, es fundamental examinar cómo la digitalización de los procesos de gestión del talento, como la evaluación automatizada, la capacitación en plataformas digitales y el uso de inteligencia artificial en el reclutamiento, afecta la eficiencia y la equidad de las instituciones educativas.

Asimismo, sería útil investigar modelos de liderazgo transformacional ajustados a situaciones de crisis socioeconómica, como la venezolana, que ayuden a fortalecer la resiliencia del personal docente. Investigaciones futuras podrían examinar la conexión entre la administración del talento humano y el crecimiento de competencias socioemocionales en los estudiantes, mediante el bienestar de los docentes. Estas áreas de estudio ayudarán a desarrollar un conocimiento más sólido y práctico para el avance sostenible de la educación primaria en el siglo XXI

Referencias

Anccasi, L., Tantaleán, C., y Montesinos, H. (2022). Gestión del talento humano para el desempeño docente en instituciones educativas públicas en tiempos de pandemia. *Revista de Investigación Científica y Tecnológica Alpha Centauri, 3*(4), 11–20. https://doi.org/10.47422/ac.v3i4.131

Arias, J. (2020). *Proyecto de tesis: Guía para la elaboración* (1.ª ed.). Biblioteca Nacional del Perú.

Barman, N., & Potsangbam, K. (2018). Digitalization of HRM: A new era of talent management. *International Journal of Management, 9*(5), 123-130. https://www.abacademies.org/articles/the-search-for-talent-management-competence-incorporating-digitilization-10459.html

Bracho, O. Chirinos, Y. y Barbera, N. (2023).Transformación de las prácticas pedagógicas investigativas a través del trabajo colaborativo. En Chirinos, Y., Ramírez, A., Godínez, R. Barbera, N. y Rojas, D. (2023). (Eds.).*Tendencias en la Investigación Universitaria, Una Visión desde Latinoamérica*. Vol. XXII. Fondo Editorial Universitario Servando Garcés. DOI: https://doi.org/10.47212/tendencias2023vol.xxii.28

Carvajal, A. (2021). Gestión actual del talento humano: contexto universitario. *Raiko, 9*(17), 75-87. https://ve.scielo.org/pdf/raiko/v9n17/2542-3088-raiko-9-17-75.pdf

Cascio, W. & Aguinis, H. (2019). *Applied psychology in talent management* (8.ª ed.). SAGE Publications. https://www.abacademies.org/articles/the-search-for-talent-management-competence-incorporating-digitilization-10459.html

Castillo, M., Ramos, M. y Del Moral, G. (2020). Buenas prácticas en la organización, gestión y dirección de los centros educativos. *Bordón. Revista De Pedagogía*, *72*(1), 11–30. https://doi.org/10.13042/Bordon.2020.01.63135

Cedeño, L., y Murillo, M., (2025). Liderazgo transformacional en la mejora de la calidad educativa en la Educación Básica. *Reincisol*, *4* (7), pp. 1534-1561. https://doi.org/10.59282/reincisol.V4(7)1534-1561

Chiavenato, I. (2020). *Administración de Recursos Humanos. El capital de las organizaciones.* 9na Edición. Editorial Mc.Graw Hill

Collings, D. & Mellahi, K. (2009). Strategic Talent Management: A review and research agenda. *Human Resource Management Review*, 1(4), 304 –313. DOI:10.1016/j.hrmr.2009.04.001

Dorasamy, M. (2021). Digital talent management: Strategies for the future. *Journal of Organizational Change Management, 34*(3), 567 -582. https://doi.org/10.1108/JOCM-07-2020-0212

Epiquén, A. (2014). Gestión del desempeño en las organizaciones educativas. *Horizontes, 4*(6), 75-81. https://cienciaysociedaduatf.com/index.php/ciesocieuatf/article/view/73

Freitas, G. (2019). *Gestão de talentos em organizações: um estudo em quatro empresas em diferentes setores*. Universidad Regional del Noroeste del Estado do Rio Grande do Sul. https://bibliodigital.unijui.edu.br:8443/xmlui/handle/123456789/5705

Hart, E., Ramos, C. y Arzuza, A. (2024). Gestión del talento humano: Una vía para el desarrollo de organizaciones educativas exitosas. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía*, *9*(17), 75-87. Epub 27 de junio de 2024. https://doi.org/10.35381/r.k.v8i17.3154

Khilji, S., & Schuler, R. (2017). Talent management in the global context. En D. Collings, K. Mellahi, & W. F. Cascio (Eds.), *The Oxford handbook of talent management* (pp. 45-62). Oxford University Press. https://blogs.gwu.edu/sekhilji/2019/08/01/talent-management/

López, L., Morales, M., y Navarro , I. (2023). La Gestión de Recursos Humanos en el Sector Educativo y su Impacto en el Desarrollo Profesional Docente: Una Revisión Sistemática . *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, *7*(4), 9329-9353. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v7i4.7632

Mejía, N. (2021). Gestión educativa y liderazgo en la educación básica regular. *Publicando, 8*(29), 79-86. https://doi.org/10.51528/rp.vol8.id2191

Muñoz, J., Barrios, H., Valle, D. y García, R. (2022). Hacia el liderazgo transformacional en la educación superior: competencias para responder a la crisis del COVID-19. *Ciencia y Sociedad, 47* (2), 21-40. https://revistas.intec.edu.do/index.php/ciso/article/view/2455/2978

Nieves, M., Bracho, O. y Acurero, M. (2024). Gestión del Talento Humano como factor clave para el emprendimiento sostenible. *Revista Temario Científico*, *4*(2), 1–17. https://doi.org/10.47212/rtcAlinin.2.224.7

Palella, S., & Martins, F. (2010). *Metodología de la investigación cuantitativa* (3.ª ed.). Fedupel.

Pérez, E. (2021). Gestión del talento humano y calidad de vida laboral en el sector calzado. *Revista Enfoques, 5*(18). https://doi.org/10.33996/revistaenfoques.v5i18.111

Profuturo. (2024). *Informe GEM 2025: el papel crítico del liderazgo en la educación*. https://profuturo.education/observatorio/tendencias/informe-gem-2025-el-papel-critico-del-liderazgo-en-la-educacion/

Ramírez, I., Espindola, C., Ruíz, G. y Hugueth, M. (2019). Gestión del Talento Humano: Análisis desde el Enfoque Estratégico. *Información tecnológica*, *30*(6), 167-176. https://dx.doi.org/10.4067/S0718-07642019000600167

Rueda, G. (2025). Formación de competencias digitales en los docentes en el contexto de las TIC y las TAC en Colombia. *Línea Imaginaria* 1, no. 20 (abril 23, 2025). https://revistas.upel.edu.ve/index.php/linea_imaginaria/article/view/3699.

Sandoval, L. (2016). *Evaluación de desempeño del talento humano docente de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales*. Universidad de Carabobo.

Serrano, K., Martins, F., Cammaroto, A., Díaz, M., Jaramillo, M., y Prieto, Y. (2022). *El liderazgo transformacional y su incidencia en la gestión educativa de la escuela héroes del Cenepa*. https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8292502

Villalobos, M. (2021). *Liderazgo transformacional de los directores de educación básica: Una revisión de la literatura en Perú, Chile y México*. http://hdl.handle.net/20.500.12345/67890

World Economic Forum (2025). *Future of Jobs Report*. https://reports.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_Report_2025.pdf

Yupanqui, R. (2022).Gestión del talento humano como estrategia para el óptimo desempeño laboral: Un estudio de revisión sistemática. *Business Innova Sciences*, *3*(3), 61-76. https://doi.org/10.58720/bis.v3i3.119

Zambrano, M. (2025). Funciones gerenciales en instituciones educativas del subsistema de educación básica del contexto venezolano: Funciones gerenciales en instituciones educativas del subsistema de educación básica del contexto venezolano. *Holopraxis. Revista De Ciencia, Tecnología E Innovación*, *9*(1), 39–58. https://doi.org/10.61154/holopraxis.v9i1.3867