EL CAPITAL HUMANO Y SU INCIDENCIA EN LA PRODUCTIVIDAD ORGANIZACIONAL

Autor: GUADALUPE ALEXANDRA VARGAS LANDÍN [a]; KARLA GABRIELA DÍAZ LÓPEZ [b]
Tutor: MARÍA ELENA GODOY ZÚÑIGA[c]

a. Ingeniera en Gestión Empresarial. Máster en Ciencias Sociales graduada en la Universidade Federal do Espirito Santo, 2022. Vitória, Brasil. Asistente de Vicepresidencia de Talento Humano del Grupo Manobanda.
E-mail: gvargas@grupomanobanda.com

b. Administradora de Empresas graduada en la Universidad de las Fuerzas Armadas (ESPE), 2018. Quito, Ecuador. Asistente de Recursos Humanos Vaserum Cia. Ltda.
E-mail: kargdiaz1@gmail.com

c. Dra en Lenguas, Literaturas y sus Culturas y sus Aplicaciones graduada en la Universidad Politécnica de Valencia, 2021. Valencia, España. Profesora Universidad Espíritu Santo y ESAI Business School, Ecuador.
E-mail: mariaegodoy@uees.edu.ec

Fecha:28 de junio de 2025

Palabras clave:

Competencias técnicas y blandas, Liderazgo, Capacitación, Desempeño laboral, Clima organizacional.

Resumen:

El objetivo del estudio fue analizar los principales factores, estrategias y prácticas de gestión del capital humano que inciden en la productividad de las organizaciones. Se aplicó un enfoque cualitativo descriptivo-explicativo, mediante revisión literaria de artículos académicos en bases bibliográficas Scopus y Science Direct, usando criterios como capital humano, desempeño, formación y productividad organizacional. Los resultados indican que experiencia, formación y habilidades individuales inciden significativamente en la productividad organizacional. El conocimiento tácito, el aprendizaje continuo y prácticas de desarrollo, liderazgo y clima laboral fortalecen los resultados mediante una gestión estratégica del capital humano. En conclusión, fortalecer el capital humano impulsa desempeño y eficiencia, requiriendo políticas que promuevan desarrollo continuo, liderazgo efectivo y cultura de aprendizaje para lograr productividad organizacional sostenible.

Keywords:

Technical and soft skills, Leadership, Training, Work performance, Organizational climate.

Abstract:

The objective of the study was to analyze the main factors, strategies and practices of human capital management that affect the productivity of organizations. A descriptive-explanatory qualitative approach was applied, through a literature review of academic articles in Scopus and Science Direct bibliographic databases, using criteria such as human capital, performance, training and organizational productivity. The results indicate that experience, training and individual skills have a significant impact on organizational productivity. Tacit knowledge, continuous learning and development practices, leadership and work climate strengthen results through strategic management of human capital. In conclusion, strengthening human capital drives performance and efficiency, requiring policies that promote continuous development, effective leadership and a learning culture to achieve sustainable organizational productivity.

INTRODUCCIÓN

Actualmente, el capital humano se ha consolidado como un elemento estratégico para la eficiencia productiva de las organizaciones. No solo afecta la productividad, sino que también abarca la sostenibilidad y la competitividad de la empresa. Investigaciones llevadas a cabo en España, Ecuador y Colombia muestran una relación directa entre el desarrollo de habilidades y el desempeño institucional (Díaz & Toscano, 2022). Por su parte, Moreno & Toscano (2022) destacan que una gestión eficaz de equipos intergeneracionales potencia el rendimiento organizacional. Sin embargo, en el ámbito educativo, una administración deficiente del capital humano ha reducido la productividad, evidenciando la urgencia de modelos organizativos que optimicen la gestión y fortalezcan la estructura institucional (Paucar et al., 2021).

En América Latina, la baja productividad se asocia con la limitada inversión en capital humano. No obstante, Yupanqui (2022) identifica avances significativos en la gestión del capital

y talento humano (GTH) como estrategia para mejorar el desempeño laboral. Sin embargo, cabe mencionar que aún se presentan falencias en torno a su implementación debido a problemas de comunicación, administración y planificación de las áreas que componen las organizaciones. En Ecuador, la gestión del capital humano en pequeñas y medianas empresas (PYMES) enfrenta desafíos como procesos de selección inadecuados y ausencia de programas formales de formación. Esto genera inestabilidad laboral, desmotivación del personal y una baja productividad, limitando el desarrollo organizacional y la sostenibilidad empresarial a largo plazo (Tenelema et al., 2024).

La literatura actual aborda el capital humano desde perspectivas macroeconómicas y de sostenibilidad. En Israel, se ha determinado que el fomento del capital humano potencia la productividad personal y produce ventajas para toda la sociedad (Chernichovsky, 2021). No obstante, persisten vacíos en la evaluación de estrategias eficaces de capital humano, especialmente en microempresas y emprendimientos sociales. Las investigaciones priorizan variables cuantitativas, como capacitación o experiencia, y descuidan factores clave como motivación, liderazgo y compromiso. Ramírez-Torres (2023) enfatiza la importancia de innovar en los procesos de capacitación y en nuevas modalidades laborales como vínculos entre el capital humano y la productividad de la empresa.

Aunque se reconoce importancia estratégica del capital humano, numerosas organizaciones no asocian su administración con incrementos significativos en la productividad. Esto se debe a la ausencia de modelos de gestión contextualizados y de la limitada formación del personal. Además, la insuficiente comunicación interna y la ausencia de motivación disminuyen el desempeño y aumentan la insatisfacción en el trabajo. Entre las causas se encuentran la percepción de la inversión en capital humano como un gasto, una cultura deficiente de evaluación y la subestimación de las habilidades fundamentales. Por ello, se plantea que la gestión estratégica del

capital humano, basada en la educación constante, evaluación del desempeño y el desarrollo de competencias, ejerce un efecto considerable en la mejora de la productividad de la organización.

La gestión del capital humano se torna relevante, no solo como recurso operativo, sino también como componente estratégico para lograr una ventaja competitiva sostenible. En un entorno caracterizado por la rápida evolución tecnológica y la economía del conocimiento, una administración eficiente se ha transformado en un elemento fundamental para el éxito de una organización. Además, aún existen lagunas en la comprensión del impacto de las habilidades, aprendizaje organizacional y motivación sobre el desempeño laboral, especialmente en sectores no industriales de economías emergentes. Superarlas exige analizar el rol estratégico del capital humano para impulsar mejoras sostenibles en productividad y competitividad en contextos dinámicos y exigentes.

El objetivo de la investigación es analizar los principales factores, estrategias y prácticas de gestión del capital humano que inciden en la productividad de las organizaciones, a través del estudio de enfoques y evidencias empíricas recientes. Con el fin de contribuir en la orientación de futuras intervenciones empresariales de distintos contextos.

MARCO TEÓRICO

Capital humano

Los términos de capital humano, talento humano y recurso humano a menudo se emplean como sinónimos para aludir a los individuos dentro de una organización; no obstante, presentan enfoques diferenciados. El valor económico del capital humano se centra en el conocimiento, las competencias y la experiencia acumuladas por los individuos (Cuesta-Santos & Valencia-

Rodríguez, 2018). El talento humano alude a habilidades sobresalientes que proporcionan una ventaja competitiva, tales como la creatividad, el liderazgo o la innovación. Finalmente, el concepto de recurso humano se refiere a la administración elemental del personal, tales como la contratación o la nómina (Sánchez-Bayón, 2019).

De esta forma, el capital humano y talento humano son conceptos distintos en el ámbito de los recursos humanos. El capital humano se refiere al conjunto de conocimientos, habilidades, competencias y atributos de una persona que son útiles para generar valor económico. Por el contrario, el talento humano enfatiza las capacidades diferenciadoras de ciertos individuos que pueden destacarse por su innovación, liderazgo, creatividad o impacto estratégico dentro de una organización. Por ejemplo, se ha señalado que el talento humano se refiere a personas cuyas capacidades generan ventajas competitivas, mientras que el capital humano abarca a todo el personal con sus habilidades y formación. Por tanto, el talento se concibe como un subconjunto estratégico dentro del capital humano organizacional (Almeida et al., 2020).

En ese contexto, el capital humano constituye uno de los activos más relevantes en las economías contemporáneas, especialmente en entornos globalizados, dinámicos y basados en el conocimiento. Su estudio se originó en la teoría económica clásica, siendo formalizado por autores como Theodore Schultz y Gary Becker en la segunda mitad del siglo XX. Ellos conceptualizaron al capital humano como una inversión en educación, salud y experiencia que aumenta la productividad de los individuos y, por ende, el crecimiento económico nacional. En términos actuales, el capital humano se define como el conjunto de conocimientos, habilidades, competencias, actitudes y valores que poseen los individuos y que son útiles para la actividad económica y el bienestar social (Deming, 2022).

De este modo, el capital humano está compuesto fundamentalmente por las competencias, conocimientos y talentos que poseen las personas dentro de una organización. Para su aprovechamiento efectivo, es necesario contar con una estructura organizacional adecuada, así como con una cultura institucional democrática que estimule el desarrollo personal y colectivo. Un capital humano bien calificado, que posea aptitudes, actitudes y competencias alineadas al perfil requerido por el puesto, contribuye significativamente al crecimiento sostenido de la organización. Este crecimiento se refleja en la mejora de la productividad, la generación de nuevas estrategias y el fortalecimiento del capital financiero (Chiavenato, 2011; Loaiza et al., 2013).

En consecuencia, bajo esta nueva perspectiva de la sociedad del conocimiento, el capital humano se fundamenta en la premisa de que la inversión en educación, salud y formación continua de las personas constituye un mecanismo esencial para elevar su productividad, mejorar sus ingresos futuros y potenciar su bienestar integral. Este enfoque reconoce que el desarrollo humano no solo es un fin en sí mismo, sino también un medio estratégico para fortalecer la competitividad organizacional y promover la equidad social (Vélez-Pareja et al., 2021). Asimismo, una inversión sostenida en capital humano fomenta la creación de entornos organizacionales orientados a una cultura de paz y seguridad integral, lo que favorece el compromiso y la satisfacción de los trabajadores (Cabrera, 2019).

Dimensiones y estructura del capital humano

Diversos autores han propuesto descomponer el capital humano en múltiples dimensiones para comprender mejor su impacto integral en las organizaciones y la sociedad. La dimensión cognitiva incluye los conocimientos técnicos, científicos y educativos adquiridos formal e informalmente (Piñuel et al., 2022). La dimensión no cognitiva agrupa habilidades blandas como

la resiliencia, la comunicación efectiva y el pensamiento crítico, esenciales para la adaptabilidad y el desempeño en entornos laborales complejos (Davis, 2022). A ello se suma el enfoque multidimensional del capital humano que integra una dimensión ética –valores, integridad– y una social –cooperación, liderazgo, redes–, permitiendo una evaluación más realista y estratégica del valor que las personas aportan a la productividad organizacional (Luthans et al., 2024).

Adicionalmente, diversos estudios sostienen que el capital humano debe abordarse desde un enfoque sistémico que contemple las dimensiones individuales, organizacionales y nacionales. Este enfoque propone un modelo integral para el desarrollo del capital humano, en el cual se articulan mecanismos institucionales, entornos laborales de alta calidad, inversión pública sostenida en educación y formación continua, así como la implementación de procesos de aprendizaje organizacional. Estas condiciones permiten fortalecer las competencias y habilidades del talento humano, promoviendo un desempeño más eficiente y competitivo en distintos contextos productivos (Herrera-Campos et al., 2024).

Medición y evaluación del capital humano

Uno de los principales desafíos en torno al capital humano es su medición, ya que se trata de un recurso intangible, dinámico y multidimensional, cuya valoración precisa resulta compleja. Para enfrentar este reto, se han desarrollado distintos enfoques metodológicos. El enfoque de costos calcula el valor del capital humano a partir de la inversión realizada en educación, salud y capacitación. Por otro lado, enfoque de ingresos, el capital humano se valora según los ingresos futuros derivados de la formación y experiencia. Adicionalmente, enfoques con indicadores compuestos, como el Índice de Capital Humano del Banco Mundial, integran variables como

escolaridad, calidad educativa, esperanza de aprendizaje y supervivencia infantil para estimar el potencial productivo de una población (Nesterenko et al., 2021).

Otra aproximación innovadora es el enfoque basado en competencias, que se centra en la capacidad de los individuos para resolver problemas complejos, trabajar colaborativamente y adaptarse a contextos cambiantes. Esta metodología está cobrando creciente relevancia en los entornos laborales contemporáneos por su énfasis en la adaptabilidad, la innovación y el aprendizaje continuo (Armendáriz-Izaguirre et al., 2022).

La productividad

La productividad es un concepto central en la economía y en las ciencias de la gestión, utilizado para medir la eficiencia con la cual se transforman los insumos en productos o servicios. Tradicionalmente, se entiende como la relación entre los resultados obtenidos y los recursos empleados, lo cual implica una evaluación tanto cuantitativa como cualitativa del proceso productivo. Esta medición es esencial no solo para estimar el rendimiento económico, sino también para evaluar la sostenibilidad y efectividad de las prácticas organizacionales. Así, la planificación y gestión estratégica del capital humano, alineadas con el comportamiento organizacional, pueden mejorar la eficiencia, sostenibilidad y competitividad de las organizaciones (Correia & Dutra, 2022).

Asimismo, la productividad determina la capacidad de una empresa para transformar insumos en productos o servicios de manera eficiente y competitiva. En la literatura reciente, se reconoce que la productividad no solo depende de factores internos, sino también de la interacción entre tecnología, organización y entorno. Este enfoque destaca que la mejora de la productividad puede lograrse a través de estrategias de gestión organizacional y soporte tecnológico, y que

existen diferentes caminos para alcanzar altos niveles de productividad, dependiendo de la configuración de estos factores en cada empresa o región (Wang et al., 2022).

Por su parte, la productividad empresarial requiere un enfoque integral que considere tanto los resultados económicos como los impactos ambientales y sociales. La literatura señala la importancia de considerar la complejidad causal en la productividad, ya que diferentes combinaciones de factores pueden conducir a resultados similares o divergentes, dependiendo del contexto específico de la empresa. Además, la relación entre la calidad de la gestión y la productividad se fundamenta en la capacidad de los líderes para influir en los resultados a través de la toma de decisiones, la motivación del personal y la implementación de procesos eficientes (Samá & Zenea, 2024).

Productividad organizacional

Dentro del ámbito organizacional, la productividad adquiere una dimensión más compleja y multidimensional. No solo se trata de producir más con menos recursos, sino de generar valor de manera sostenible mediante la interacción eficiente de factores humanos, tecnológicos y estructurales. Así, la productividad organizacional puede definirse como la capacidad de una organización para alcanzar sus objetivos estratégicos con eficacia y eficiencia, maximizando el uso de sus recursos disponibles, en especial el capital humano, en un entorno competitivo y en constante cambio (Tapasco-Alzate et al., 2020).

La productividad organizacional depende de múltiples factores que interactúan en diferentes niveles dentro de una empresa. Comprender estos factores es esencial para mejorar el rendimiento, la competitividad y el bienestar de los empleados. Las organizaciones que invierten

en desarrollar, retener y apoyar a su fuerza laboral logran constantemente un mayor rendimiento y una ventaja competitiva (González, 2016).

Este enfoque integral reconoce que la productividad no puede ser reducida a una métrica única o aislada. Por el contrario, está influenciada por una variedad de elementos como el clima organizacional, los estilos de liderazgo, la motivación del personal, las condiciones laborales y las políticas de gestión de capital humano. En este contexto, se argumenta que la gestión de la productividad en empresas intensivas en conocimiento requiere prácticas holísticas que contemplen tanto la naturaleza intangible del trabajo como el bienestar de los empleados, ya que la presión por el rendimiento puede afectar negativamente la motivación y, por ende, el desempeño (Becerril-Elías & Merritt, 2021).

Otro de los enfoques emergentes en el estudio de la productividad es la relación entre esta y la responsabilidad social corporativa. Las empresas que aplican principios éticos y de sostenibilidad basados en la norma ISO 26000 logran mejorar significativamente su rendimiento, ya que estas prácticas promueven un entorno organizacional más comprometido, participativo y orientado al logro. La productividad, en este sentido, se convierte en un reflejo del alineamiento entre la gestión del talento humano, la cultura organizacional y el compromiso con la comunidad (Corona et al., 2021).

De esta manera, la productividad organizacional está estrechamente vinculada con la calidad de la gestión. Investigaciones recientes evidencian que una deficiente administración del capital humano, expresada en la falta de incentivos, controles inadecuados y oportunidades limitadas de desarrollo, puede impactar negativamente la percepción de justicia organizacional y disminuir la productividad general. Esto refuerza la idea de que el rendimiento organizacional no

depende únicamente de factores técnicos, sino de una gestión efectiva del capital humano, reconociendo su papel como generador de valor estratégico (Río-Cortina et al., 2022).

Por otro lado, se ha propuesto que la productividad organizacional debe analizarse desde diferentes niveles: individual, grupal y organizacional. Desde esta perspectiva, los factores individuales incluyen habilidades, conocimientos y motivaciones personales; los factores grupales comprenden dinámicas de equipo como cohesión, comunicación y liderazgo; y los factores organizacionales abarcan la estructura, cultura y estrategias de la entidad. Esta aproximación permite entender la productividad como un fenómeno emergente del sistema organizacional en su totalidad, más allá del simple agregado de esfuerzos individuales (Cequea et al., 2011; De la Garza et al., 2016; Mendoza-Gómez & Rositas-Martínez, 2013).

DISEÑO METODOLÓGICO

Enfoque, diseño y método

El presente estudio se enmarca dentro de un enfoque cualitativo, dado que privilegia la recolección y el análisis de datos no numéricos con el fin de comprender la complejidad de las experiencias humanas, las percepciones, los comportamientos y los fenómenos sociales en su contexto natural. Este enfoque resulta particularmente pertinente para el análisis del capital humano y su influencia en la productividad organizacional, ya que estas dimensiones se configuran a partir de factores subjetivos, estructurales y contextuales que no pueden ser adecuadamente capturados mediante métodos cuantitativos tradicionales. La naturaleza dinámica e intangible del capital humano exige una aproximación que permita interpretar los significados, patrones y relaciones sociales que inciden en el desempeño empresarial (Subedi, 2023).

La investigación adoptó un diseño no experimental, de corte transversal. En este tipo de diseño, los fenómenos se observan tal como se manifiestan en su entorno real, sin la manipulación deliberada de variables independientes. Asimismo, al tratarse de un estudio transversal, los datos fueron recolectados en un único momento temporal, lo cual permite caracterizar la situación actual de las variables objeto de análisis. El método de razonamiento seguido fue de carácter hipotético-deductivo, partiendo de postulados teóricos del campo de los recursos humanos para construir inferencias sobre los atributos del capital humano y su incidencia con los niveles de productividad organizacional (Tartari, 2020).

Tipo de investigación

La investigación se define como descriptiva, pues su propósito es detallar las características esenciales de las variables investigadas y establecer la forma en que estas se relacionan entre sí. En este sentido, se procura caracterizar el capital humano en función de su influencia en los niveles de productividad observados en organizaciones públicas y privadas. Adicionalmente, el estudio incluye una dimensión exploratoria, orientada a identificar patrones emergentes y construir interpretaciones teóricas a partir de una aproximación sistemática y flexible, lo que permite abrir nuevas líneas de análisis en torno al capital humano como factor estratégico (Colmenares, 2021).

Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Para la recolección de la información, se seleccionó la técnica de revisión bibliográfica-documental, considerada la más adecuada por su capacidad para compilar y analizar de forma rigurosa el conocimiento científico disponible sobre las variables en estudio. Esta técnica permite acceder a marcos conceptuales, investigaciones empíricas y enfoques metodológicos que sustentan la construcción del objeto de estudio y la formulación de conclusiones válidas. Se aplicaron

criterios de inclusión rigurosos para la selección de las fuentes, priorizando artículos académicos indexados y revisados por pares (Sánchez et al., 2021).

Las fuentes fueron consultadas en bases de datos científicas y revistas especializadas suscritas por la Universidad de Especialidades Espíritu Santo del Ecuador, tales como Scopus, Science Direct, EBSCO, ProQuest y Dialnet, así como también en repositorios de acceso abierto como SciELO y MDPI. Se consideró como criterio de actualización que al menos el 75% de las referencias estuvieran publicadas en los últimos cinco años. Asimismo, se utilizaron palabras clave estratégicas para la búsqueda sistemática, entre ellas: capital humano, competencias laborales, desempeño institucional, formación y capacitación, productividad organizacional y productividad empresarial, lo que permitió delimitar el corpus documental de análisis y garantizar la pertinencia y actualidad del material bibliográfico seleccionado.

RESULTADOS

La sinergia del capital humano: más que la suma de sus partes para la productividad

Una de las principales limitaciones identificadas en la literatura reciente es el abordaje aislado del capital humano, sin explorar cómo la interacción entre sus diferentes tipologías como: el capital humano general, específico, educativo, técnico o experiencial, inciden de forma conjunta sobre la productividad organizacional o empresarial. Estudios recientes indican que el impacto más significativo en la productividad se obtiene cuando se emplean de manera simultánea diversas formas de capital humano dentro del proceso productivo, generando sinergias que no serían alcanzables de manera individual (Medina-Rivera et al., 2023).

Este hallazgo concuerda con estudios previos que evidencian una correlación positiva y significativa entre el capital humano y la productividad organizacional. La especialización en disciplinas STEM (ciencia, tecnología, ingeniería y matemáticas) potencia el capital intelectual de la empresa, favoreciendo procesos de innovación, aprendizaje organizacional y adaptación al cambio. Asimismo, el fortalecimiento de estas competencias permite una mayor resiliencia frente a transformaciones tecnológicas, optimizando la eficiencia operativa y la capacidad de respuesta del sistema productivo. Estas condiciones promueven un entorno organizacional más flexible, con capacidad de absorción tecnológica y orientación a la mejora continua en entornos altamente competitivos (Britto et al., 2021).

Figura 1.

Modelo relacional del capital humano y la productividad organizacional



Fuente: Elaboración propia con base en Britto et al. (2021); Machorro & Romero (2021); Medina-Rivera et al. (2023).

En la figura 1 se presenta el capital humano que se posiciona como un eje estratégico de la productividad organizacional, especialmente en entornos de conocimiento, innovación y relaciones interpersonales. Definido como el conjunto de competencias, habilidades, experiencias, valores y actitudes de los colaboradores, constituye un activo intangible clave para la generación de ventajas competitivas sostenibles. Diversas investigaciones evidencian que su desarrollo sistemático, a través de programas de formación continua, liderazgo transformacional, comunicación efectiva y gestión integral del talento, impacta a indicadores organizacionales como eficiencia operativa, capacidad de innovación, rentabilidad y calidad del servicio, consolidando así su rol como factor crítico en el desempeño organizacional (Machorro & Romero, 2021).

Competencias, capacitación y experiencia como impulsores de productividad

La evidencia empírica demuestra que la acumulación de competencias técnicas y experiencia laboral eleva significativamente el rendimiento organizacional, especialmente cuando estas capacidades están alineadas con las necesidades estratégicas del negocio. Inversiones en I+D, capacitación continua y esquemas de bonificación vinculados al rendimiento potencian la productividad laboral, al estimular tanto la motivación como la capacidad de innovación del personal. Este efecto se intensifica en entornos regionales con alta concentración de talento, donde se generan efectos de red que favorecen la transferencia de conocimientos, el aprendizaje colectivo y la especialización funcional, generando un ecosistema laboral que refuerza la productividad interorganizacional (Córdova et al., 2024; Kato, 2019).

Asimismo, se ha demostrado que las empresas que implementan buenas prácticas de gestión del talento como: la atracción, desarrollo y retención de empleados altamente cualificado, presentan rendimientos laborales superiores. De hecho, solo entre un 30 % y 50 % de la diferencia

en productividad entre empresas mejor y peor gestionadas puede explicarse por sus prácticas organizacionales y su capacidad para capitalizar el potencial del capital humano, más allá del esfuerzo individual del trabajador promedio (Bender et al., 2018).

Además, prácticas como capacitación, empoderamiento y trabajo en equipo tienen un impacto positivo y sostenido en la productividad, mientras que las prácticas operativas por sí solas no muestran una relación directa tan fuerte. Por su parte, las prácticas laborales amigables aumentan la productividad innovadora a través de la identificación de los empleados con la empresa, aunque el capital humano profesional puede moderar este efecto (Salajeghe et al., 2024).

Tabla 1.

Impacto de las prácticas organizacionales del capital humano sobre la productividad

Factor Clave	Impacto en la productividad	Fuente
Gestión del desempeño	0,85	(Salajeghe et al., 2024)
Selección por méritos	0.83	(Salajeghe et al., 2024)
Gestión del talento	0.80	(Salajeghe et al., 2024)
Capacidades y conocimientos	0,79	(Salajeghe et al., 2024)
Prácticas de desarrollo de RRHH	Significativo	(Dwivedi et al., 2024)
Capital humano de directivos	Alto	(Bender et al., 2018)

Fuente: Elaboración propia con base a los autores citados en tabla.

Análisis: En la tabla 1, se observa el impacto de las prácticas organizacionales del capital humano sobre la productividad, por ejemplo la gestión del desempeño tiene un impacto del 85% en la productividad. Así mismo, la selección por méritos, la gestión del talento y el desarrollo de capacidades y conocimientos individuales impactas en un 83%, 80% y 79% respectivamente; factores que son claves para la retención y mantenimiento del talento y a su vez, generan impacto

y aumenta la productividad organizacional. Por su parte, las prácticas organizacionales y los el recurso directivo genera impacto significativo alto (Bender et al., 2018; Dwivedi et al., 2024).

La capacitación y la experiencia acumulada mantienen una relación directa y significativa con la productividad institucional, evidenciada en la mejora de prácticas laborales, administrativas y de vinculación externa. El capital humano incide además en el fortalecimiento del capital estructural y relacional de la organización. Idris et al. (2020), demostraron que la formación del personal influye positivamente en el desempeño de las PYMES. Tanto la capacitación en el puesto como la externa contribuyen al rendimiento organizacional; sin embargo, su implementación conjunta genera efectos sinérgicos superiores. Tenelema et al. (2024), destacan que esta combinación potencia de manera más efectiva los indicadores de productividad, competitividad y sostenibilidad empresarial.

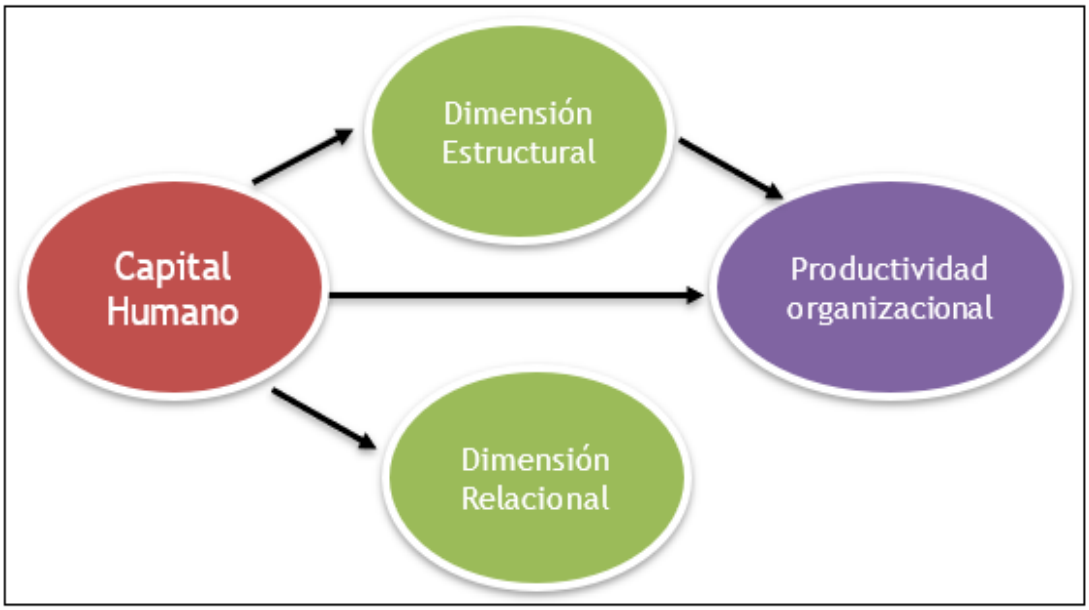
En contextos más vulnerables, como el de asociaciones de recicladores en Cuenca, Ecuador, se ha evidenciado que la formación en habilidades blandas como: liderazgo, trabajo en equipo y comunicación, generan efectos positivos tanto en el rendimiento individual como en la cohesión organizacional. El proyecto, liderado por la Universidad del Azuay, reportó mejoras sustantivas en la autopercepción del desempeño, así como en la eficiencia operativa de las asociaciones. Esto respalda la noción de que la productividad no puede desvincularse de una gestión humana integral que contemple tanto lo técnico como lo relacional (Bravo-Blandín, 2021).

En ese sentido, es recurrente encontrar en la literatura reciente el papel de la formación continua y el aprendizaje organizacional como catalizadores de la productividad. En el ámbito educativo, González et al. (2022) encontraron que el aprendizaje organizacional actúa como variable mediadora entre las competencias del capital humano y el desempeño organizacional. La

investigación, realizada en instituciones de educación media superior, reveló que las habilidades docentes, la actualización profesional y la gestión del conocimiento colectivo son determinantes para mejorar los indicadores institucionales. Es decir, no solo importa el nivel de competencia individual, sino también la capacidad de la organización para convertir ese conocimiento en mejoras estructurales.

Figura 2.

Incidencia del capital humano en la productividad organizacional



Fuente: Elaboración propia, adaptado del modelo Diamante de Bontis Gómez-Llano (2022).

La figura 2 adapta el modelo Diamante de Bontis (1998), evidenciando que lo intelectual del capital humano actúa como eje articulador en la productividad organizacional. Esta perspectiva sistémica orienta la gestión del capital humano hacia estrategias que promuevan resultados sostenibles y ventajas competitivas. En ese sentido, Gómez-Llano (2022) identifica dos enfoques analíticos sobre la relación entre capital humano y desempeño organizacional. El primero plantea una relación directa entre los componentes del capital intelectual (conocimiento competitivo) y la productividad. El segundo propone una relación mediada, donde el capital humano —entendido

como habilidades, experiencias y capacidades— influye indirectamente a través del capital estructural (procesos, sistemas, rutinas) y relacional (vínculos internos y externos).

Liderazgo, cultura organizacional y clima laboral inciden en la productividad

Más allá de la capacitación y la experiencia, los factores culturales y de clima organizacional y el liderazgo también se posicionan como elementos facilitadores o inhibidores del capital humano para generar productividad. Así, un componente frecuentemente subestimado en la relación entre capital humano y productividad es el papel del liderazgo organizacional. Estudios recientes destacan que las capacidades de los altos directivos, tales como el pensamiento estratégico, la habilidad para dirigir equipos y el nivel educativo, inciden directamente en la capacidad de la empresa para generar valor, adaptarse al entorno y sostener su competitividad en mercados dinámicos (AlTaweel & Al-Hawary, 2021).

En ese sentido, se puede señalar que la relación entre capital humano e innovación no es lineal, ya que ni la experiencia ni la educación avanzada por sí solas garantizan resultados innovadores. Por ejemplo, se ha encontrado que la experiencia de los directivos no siempre resulta efectiva para impulsar la innovación, y que la formación académica de los empleados puede ser menos relevante que la implementación de prácticas estratégicas de recursos humanos que fomenten el aprendizaje y la autonomía en el trabajo. Además, el impacto del capital humano varía según el contexto organizacional, el sector y el tamaño de la empresa, lo que sugiere que la combinación equilibrada de habilidades, motivación y condiciones laborales es fundamental para potenciar la capacidad innovadora (Sun et al., 2017).

Por otro lado, en una institución de educación superior en México, se identificó que la cultura organizacional influye significativamente en cómo se orienta el capital humano hacia la

productividad. Se evidenció una transición favorable desde estructuras jerárquicas hacia modelos tipo clan y adhocracia, enfocados en la colaboración, flexibilidad e innovación, lo cual fue valorado positivamente por los docentes al asociarlo con mayor motivación y desempeño (Palma et al., 2024). De forma complementaria, Paucar et al. (2021), en un estudio en unidades educativas de Ecuador, evidenciaron que una gestión organizacional deficiente —caracterizada por la falta de incentivos, liderazgo y comunicación— impacta negativamente en la motivación del personal, generando insatisfacción, ausentismo y bajo rendimiento.

Modelos y enfoques para el fortalecimiento del desempeño del capital humano

Desde una perspectiva estructural, la literatura ha destacado que el desempeño del capital humano es un factor determinante en el desarrollo económico de largo plazo. Las diferencias entre países ricos y pobres en los últimos dos siglos pueden explicarse, en gran parte, por las disparidades en el nivel y calidad de la educación de su fuerza laboral. Así, políticas empresariales y públicas orientadas al fortalecimiento del sistema educativo, a la inversión en formación continua y al cierre de brechas entre capital humano general y específico, no solo aumentan la productividad en el corto plazo, sino que aseguran sostenibilidad e innovación en el largo plazo (Cinnirella & Streb, 2017).

Desde una perspectiva metodológica, algunos autores proponen modelos integrados que permiten identificar brechas entre la productividad organizacional actual y el deseado, facilitando intervenciones eficaces en el ámbito del capital humano. Gutiérrez (2024), por ejemplo, presenta la Tecnología del Desempeño Humano (HPT, por sus siglas en inglés) como un enfoque integral que permite evaluar el impacto del comportamiento humano en los resultados organizacionales y diseñar estrategias para su optimización. Este modelo se basa en la identificación de factores de

entorno, competencias individuales, recursos disponibles y motivaciones internas, constituyendo una herramienta valiosa para la mejora continua.

Tabla 2.

Relaciones claves encontradas entre capital humano y su incidencia en productividad organizacional

Factor de capital humano	Impacto reportado en la productividad organizacional	Fuente
Formación y capacitación	Mejora del desempeño y cumplimiento de indicadores institucionales	(Córdova et al., 2024; González et al., 2022; Idris et al., 2020)
Liderazgo y clima organizacional	Mayor satisfacción laboral y colaboración en equipos	(AlTaweel & Al-Hawary, 2021; Becerril-Elías & Merritt, 2021; Paucar et al., 2021)
Competencias técnicas y blandas	Incremento de eficiencia y cohesión organizacional	Bravo-Blandín, (2021) (Armendáriz-Izaguirre et al., 2022; Bravo-Blandín, 2021; Chiavenato, 2011; Herrera-Campos et al., 2024; Machorro & Romero, 2021)
Cultura organizacional orientada a innovación	Mejora en la capacidad de respuesta institucional y adaptación al cambio	(Corona et al., 2021; Palma et al., 2024)
Capital intelectual y desempeño institucional	Efecto directo e indirecto en resultados organizacionales	(Díaz & Toscano, 2022; Gómez-Llano, 2022; Machorro & Romero, 2021)

Fuente: Elaboración propia, con base a los autores citados en tabla.

Análisis: La tabla 2 presenta una síntesis de evidencias empíricas sobre la relación entre distintos factores del capital humano y su impacto en la productividad organizacional, según múltiples autores. Se destaca que la formación y capacitación mejora el desempeño institucional (Córdova et al., 2024; Idris et al., 2020), mientras que el liderazgo y clima organizacional promueven mayor satisfacción laboral y colaboración en equipos (AlTaweel & Al-Hawary, 2021). Las competencias técnicas y blandas favorecen la eficiencia y cohesión (Armendáriz-Izaguirre et al., 2022), y una cultura organizacional orientada a la innovación fortalece la capacidad

adaptativa (Corona et al., 2021). Finalmente, el capital intelectual presenta efectos directos como indirectos sobre los resultados institucionales (Gómez-Llano, 2022; Machorro & Romero, 2021).

Este tipo de marcos de análisis también permite valorar la relación costo-beneficio de invertir en capital humano. Tal como sugieren Watson & Mathew (2021), el crecimiento de la productividad en el largo plazo depende casi exclusivamente del aumento del rendimiento por trabajador, lo cual está estrechamente vinculado al desarrollo de capacidades y conocimientos dentro de la organización. En este sentido, el capital humano no solo es un medio, sino también un fin en las estrategias de gestión organizacional contemporáneas.

DISCUSIÓN

Los resultados del estudio evidencian que la productividad organizacional se potencia significativamente mediante la combinación sinérgica de distintas formas de capital humano, como la educación, las competencias técnicas y la colaboración grupal. Esta perspectiva concuerda con investigaciones recientes que promueven enfoques integradores, donde convergen conocimientos, experiencia y habilidades interpersonales para generar valor (Badhon et al., 2024; Mendivil-Hernández et al., 2025). A diferencia de modelos fragmentarios, el enfoque holístico y coordinado del capital humano permite maximizar su aporte estratégico, coincidiendo con Braunerhjelm & Lappi (2023), sobre como la gestión coordinada del capital humano es esencial para alcanzar y sostener altos niveles de productividad organizacional.

Por otro lado, los hallazgos muestran que la gestión de competencias técnicas y blandas del capital humano, junto con la capacitación continua, es clave para mejorar la eficiencia operativa y enfrentar los desafíos del entorno actual. Estudios recientes confirman que las habilidades técnicas optimizan procesos, mientras que las blandas —como liderazgo, comunicación y

adaptabilidad— fortalecen la colaboración y la flexibilidad en la resolución de problemas (Hidajat & Mansur, 2024; Seta et al., 2025). Además, la formación continua con metodologías innovadoras y enfoque práctico mejora el desempeño organizacional. Coincidiendo con Mustafa-Sadiku (2025), que el desarrollo integral de capacidades incrementa la productividad, eleva la satisfacción laboral y favorece el éxito empresarial a largo plazo entornos cambiantes y tecnológicos.

Finalmente, el análisis destaca que el liderazgo transformacional, un clima organizacional positivo y una cultura de innovación fortalecen el capital humano y la productividad. En ese sentido, se coincide con Lin (2023), que este tipo de liderazgo impulsa la innovación, el aprendizaje y el compromiso laboral. Asimismo, se concuerda que un entorno organizacional positivo que valora el aprendizaje, convierte el conocimiento en capital intelectual, lo cual favorece la innovación organizacional y mejora el desempeño colectivo (Kucharska, 2021). En este contexto, la formación del capital humano debe entenderse como una inversión estratégica que genera capacidades adaptativas, colaborativas y resilientes, fundamentales para lograr una productividad y desempeño organizacional sostenible en contextos altamente competitivos.

CONCLUSIONES

Se estableció como objetivo analizar los principales factores, estrategias y prácticas de gestión del capital humano que inciden en la productividad de las organizaciones. Esto pudo cumplirse a través de la revisión bibliográfica sobre aspectos teóricos y de gestión práctica, que sustentan la base conceptual de las variables sustentadas en esta investigación, lo que llevó a exponer ciertas conclusiones.

Se determina que el capital humano influye directamente en la productividad organizacional, especialmente a través de variables como la experiencia laboral, el nivel de

formación y las competencias individuales. El análisis documental permitió evidenciar que estas dimensiones presentan una incidencia significativa con el desempeño de las organizaciones, lo que evidencia que el talento y las capacidades del personal no son elementos aislados, sino recursos estratégicos. Por tanto, invertir en la formación continua y en la gestión efectiva del conocimiento tácito representa una oportunidad para mejorar la eficiencia, competitividad y productividad organizacional.

Se confirma que los factores relacionados con el aprendizaje continuo, la motivación profesional y el conocimiento compartido son determinantes clave en la generación de valor organizacional. Los resultados sugieren que una cultura institucional que fomente el liderazgo, la participación activa y el desarrollo del personal impacta positivamente en la consecución de metas. Este hallazgo valida teorías previas sobre la importancia de las competencias blandas y la gestión del conocimiento, reforzando la necesidad de implementar políticas centradas en el fortalecimiento del capital humano como eje de transformación organizacional.

Se concluye que el capital humano debe ser entendido como un recurso dinámico y estratégico, cuya adecuada gestión e inversión incide de manera significativa en la productividad organizacional. Los hallazgos del estudio respaldan la implementación de programas de formación, evaluación por competencias y mecanismos de aprendizaje organizacional. De esta forma, se pueden generar entornos laborales más productivos, adaptativos y alineados a los objetivos institucionales, fortaleciendo así la capacidad de las entidades y/o sectores empresariales para ofrecer servicios y productos de calidad.

Fortalezas y sesgos

Las fortalezas del estudio son el enfoque cualitativo descriptivo sustentado en una revisión exhaustiva de literatura científica actualizada, lo que permitió identificar y analizar de manera profunda las relaciones teóricas entre el capital humano y la productividad organizacional. Esta estrategia permitió integrar diversas perspectivas académicas y generar una visión estructurada de los factores clave. Los sesgos o limitaciones son la ausencia de trabajo de campo con actores institucionales, lo que impide validar empíricamente las relaciones teóricas propuestas. Además, la dependencia exclusiva de fuentes secundarias podría introducir sesgos de interpretación y limitar la aplicabilidad directa de los hallazgos al contexto específico de la organización analizada.

Futuras líneas de investigación

Como futura línea de investigación se sugiere la realización de estudios empíricos que integren metodologías mixtas, combinando revisión teórica con recolección de datos primarios mediante entrevistas, grupos focales o encuestas a servidores públicos y privados. Esto permitirá validar y ampliar los hallazgos obtenidos, así como identificar barreras reales en la gestión del capital humano dentro de las diferentes instituciones. Finalmente, sería pertinente comparar instituciones públicas y empresas privadas para establecer patrones comunes o diferenciadores en la relación entre capital humano y desempeño institucional, generando así propuestas más ajustadas a cada contexto.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Almeida, A., Silva, N., Lopes, M., & Queiroz, A. (2020). Geração Y: Diferencial e Estratégias para Atração e Retenção de Talentos, Desta Geração, para as Organizações. *Revista de Ciências Gerenciais*, *24*(39), 13-21.

AlTaweel, I., & Al-Hawary, S. (2021). The Mediating Role of Innovation Capability on the Relationship between Strategic Agility and Organizational Performance. *Sustainability*, *13*(14), 7564. https://doi.org/10.3390/su13147564

Armendáriz-Izaguirre, E., Macías-López, M., Ortega-Montes, F., & Rubio-Arias, H. (2022). Strategy to define the profile of excellence of a commercial talent, as a competitive advantage of human capital for a leading company in northern Mexico. *Journal International Economy*, 17-22. https://doi.org/10.35429/JIEC.2022.11.6.17.22

Badhon, M., Hasan, H., Islam, M., Jaly, N., Sumon, S., & Ullah, R. (2024). Enhancing Productivity Through Business Analytics and Human Capital. *International Journal For Multidisciplinary Research*, *6*(4), 1-11. https://doi.org/10.36948/ijfmr.2024.v06i04.24688

Becerril-Elías, J., & Merritt, H. (2021). Alianzas para la innovación en organizaciones intensivas en conocimiento: El caso de México. *Revista CEA*, *7*(14), 1-23. https://doi.org/10.22430/24223182.1780

Bender, S., Bloom, N., Card, D., Van Reenen, J., & Wolter, S. (2018). Management Practices, Workforce Selection, and Productivity. *Journal of Labor Economics*, *36*(S1), 371-409. https://doi.org/10.1086/694107

Bontis, N. (1998). Intellectual capital: An exploratory study that develops measures and models. *Management Decision*, *36*(2), 63-76. https://doi.org/10.1108/00251749810204142

Braunerhjelm, P., & Lappi, E. (2023). Employees' entrepreneurial human capital and firm performance. *Research Policy*, *52*(2), 1-17. https://doi.org/10.1016/j.respol.2022.104703

Bravo-Blandín, D. (2021). Fortalecimiento de las capacidades interpersonales de los recicladores de Cuenca. *UDA AKADEM*, *8*, 294-319. https://doi.org/10.33324/udaakadem.vi8.445

Britto, J., Ruiz, A., Ferraz, J., Torracca, J., & Schmidt, H. (2021). Tecnologías digitales, empleo y habilidades laborares: Un estudio prospectivo y comparativo de empresas industriales argentinas y brasileñas. *Blucher Engineering Proceedings*, 1054-1071. https://doi.org/10.5151/v-enei-691

Cabrera, L. (2019). La educación de la afectividad: Un presupuesto para una cultura de la paz. *Quién. Revista de filosofía personalista*, *1*(9), 119-136. https://doi.org/10.69873/aep.i9.148

Cequea, N., Núñez, B., & Rodríguez, M. (2011). Factores Grupales que Inciden en la Productividad. *Universidad, ciencia y Tecnología*, *15*(61), 223-231.

Chernichovsky, D. (2021). *Israel – The Human Capital Perspective*. Sustainable Well-Being in Israel: Report of the Expert Committee of The Israel Academy of Sciences and Humanities, (1), 1-41.

Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones*. *9na. ed.*, McGraw Hill, 442.

Cinnirella, F., & Streb, J. (2017). The role of human capital and innovation in economic development: Evidence from post-Malthusian Prussia. *Journal of Economic Growth, 22*(2), 193-227. https://doi.org/10.1007/s10887-017-9141-3

Colmenares, M. (2021). Aproximación al concepto de observatorio editorial: Recomendaciones para su creación. *Revista General de Información y Documentación, 31*(1), 119-147. https://doi.org/10.5209/rgid.73471

Córdova, S., Aillón, J., & Maldonado, I. (2024). La capacitación continua en la productividad laboral. *Revista InveCom*, *5*(3), 1-6. https://doi.org/10.5281/ZENODO.14051865

Corona, E., Tenorio, N., Gamboa, D., & Torreblanca, A. (2021). La responsabilidad social corporativa: Asunto de la productividad en las mypes: Corporate social responsibility: a produvtivity matter in MSEs. *Revista RELAYN- Micro y Pequeña empresa en Latinoamérica*, *5*(2), 4-22. https://doi.org/10.46990/relayn.2021.5.2.69

Correia, M., & Dutra, J. (2022). Comportamento Organizacional e Análise da Atuação dos Recursos Humanos / Organizational Behavior and Analysis of Human Resources Performance. *ID on line. Revista de psicología*, *16*(60), 908-926. https://doi.org/10.14295/idonline.v16i60.3467

Cuesta-Santos, A., & Valencia-Rodríguez, M. (2018). *Capital Humano: Contexto de su gestión. Desafíos para Cuba/Human Capital: Context of their management. Challenges for Cuba*. *39*, 135-145.

Davis, J. (2022). John Tomer's Reconceptualization of the Concept of Human Capital. En *:Altman, M. (eds). Constructing a More Scientific Economics (pp. 109-139).* Palgrave Macmillan, Cham. http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3847871

De la Garza, E., Araiza, Z., Hernández, N., & Amador, C. (2016). Relación Entre Los Niveles De Aprendizaje Organizacional (Relationship between Levels of Organization Learning). *Revista Internacional Administración & Finanzas*, *9*(3), 71-82.

Deming, D. (2022). Four Facts about Human Capital. *HKS Working*, *RWP22*(007). https://doi.org/10.2139/ssrn.4150882

Díaz, A., & Toscano, J. (2022). El capital humano y la productividad de las empresas. *Revista Torreón Universitario*, *11*(30), 123-130. https://doi.org/10.5377/rtu.v11i30.13427

Dwivedi, R., Anand, A., Chatterjee, A., Aancy, M., & Poojitha, S. (2024). Effectiveness of human resources development strategies on organizational performance: An empirical study. *International Journal of System Assurance Engineering and Management*, *15*(11), 5097-5110. https://doi.org/10.1007/s13198-024-02385-w

Gómez-Llano, E. (2022). Modelando la relación entre el capital intelectual y el desempeño organizacional en una institución de educación superior pública. Caso Universidad San Francisco Xavier de Chuquisaca. *Revista de Investigaciones Universidad del Quindío*, *34*(2), 354-370. https://doi.org/10.33975/riuq.vol34n2.1052

González, A., Pedraza, N., & Barajas, J. (2022). El aprendizaje organizacional y las competencias del capital humano en el desempeño de instituciones de educación media superior. *Información Tecnológica*, *33*(4), 191-200. https://doi.org/10.4067/S0718-07642022000400191

González, M. (2016). Gestión de la complejidad organizacional en las empresas familiares venezolanas. *Orbis. Revista Científica Ciencias Humanas*, *11*(33), 56-81.

Gutiérrez, J. (2024). La Tecnología del Desempeño Humano y su Contribución al Cambio Organizacional, Una Consideración sobre los Modelos iniciales y de Diagnostico. *European Scientific Journal, ESJ*, *20*(10), 66. https://doi.org/10.19044/esj.2024.v20n10p66

Herrera-Campos, T., González-Herrera, K., & Ramírez, M. (2024). Diseño de un Sistema Integral para la Formación de Capital Humano en la pequeña y mediana empresa de Yucatán. *Telos: Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales*, *26*(3), 1111-1130. https://doi.org/10.36390/telos263.20

Hidajat, B., & Mansur, A. (2024). Enhancing Housekeeping Workforce Competency in the Hospitality Industry: A Comprehensive Training Approach. *International Journal of Integrative Sciences*, *3*(8), 859-870. https://doi.org/10.55927/ijis.v3i8.10595

Idris, B., Saridakis, G., & Johnstone, S. (2020). Training and performance in SMEs: Empirical evidence from large-scale data from the UK. *Journal of Small Business Management*, *61*(2), 769-801. https://doi.org/10.1080/00472778.2020.1816431

Kato, E. (2019). Productividad e innovación en pequeñas y medianas empresas. *Estudios Gerenciales*, 38-46. https://doi.org/10.18046/j.estger.2019.150.2909

Kucharska, W. (2021). Leadership, culture, intellectual capital and knowledge processes for organizational innovativeness across industries: The case of Poland. *Journal of Intellectual Capital*, *22*(7), 121-141. https://doi.org/10.1108/JIC-02-2021-0047

Lin, Q. (2023). Transformational leadership and innovative work behavior: The role of identification, voice and innovation climate. *International Journal of Hospitality Management*, *113*, 103521. https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2023.103521

Loaiza, C., Pulgar, F., & Fajardo, C. (2013). Consideraciones sobre el Perfil Profesional del Gerente de Talento Humano. *Visión Gerencial*, *2*, 344-358.

Luthans, F., Luthans, K., Luthans, B., & Peterson, S. (2024). Psychological, physical, and social capitals: A balanced approach for more effective human capital in today's organizations and life. *Organizational Dynamics*, *53*(4). https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2024.101080

Machorro, F., & Romero, M. V. (2021). Influencia del capital humano en el desempeño organizacional de las instituciones de educación superior tecnológica en México. *Formación Universitaria*, *14*(5), 3-10. https://doi.org/10.4067/S0718-50062021000500003

Medina-Rivera, Z., Santiago-Ortega, R., & Castro-Gonzále, S. (2023). Permanecer o no en la empresa: Prácticas de recursos humanos fundamentadas en el compromiso. *Forum Empresarial*, *28*(1), 1-31.

Mendivil-Hernández, P., González-Sánchez, E., Gutiérrez-Calderón, M., Herazo-Chamorro, M., Cogollo-Dueñas, J., & Bravo-Chadid, N. (2025). The Qualification of Human Capital as A Productivity Factor in Organizations. *Revista de Gestão Social e Ambiental*, *19*(2), 1-15. https://doi.org/10.24857/rgsa.v19n2-118

Mendoza-Gómez, J., & Rositas-Martínez, J. (2013). Modelo de trabajo en equipo intelectual en grupos organizacionales: Una revisión conceptual. *Innovaciones de Negocios*, *10*(20), 275-294. https://doi.org/10.29105/rinn10.20-7

Moreno, L., & Toscano, J. (2022). Gestión estratégica de los equipos de trabajo intergeneracionales en las organizaciones. *Revista Torreón Universitario*, *11*(32), 1-10. https://doi.org/10.5377/rtu.v11i32.15004

Mustafa-Sadiku, K. (2025). The effects of training on improving employee performance. *International Journal of Scientific and Research Publications*, *15*(2), 1-10. https://doi.org/10.29322/IJSRP.15.02.2025.p15802

Nesterenko, O., Krutova, A., Blyzniuk, O., Zhyliakova, O., & Andriushchenko, I. (2021). Management Accounting of Costs For Human Capital of the Service Enterprise. *Economics and Finance*, *9*(1), 1-8. https://doi.org/10.51586/2311-3413.2021.9.1.4.11

Palma, L., Zueck, E., Tarango, J., Enríquez, L., & Soto, M. (2024). Cultura organizacional y contexto universitario: Un acercamiento al campo profesional de la cultura física (Organizational culture and university context: an approach to the professional field of physical culture). *Retos*, *54*, 535-540. https://doi.org/10.47197/retos.v54.99997

Paucar, M., Cotilla, Z., & Orlando, M. (2021). Gestión organizacional y productividad laboral en las unidades educativas en el Sur De Manabí De Ecuador: Organizational management and labor productivity in educational units in southern Manabí, Ecuador. *South Florida Journal of Development*, *2*(5), 6302-6320. https://doi.org/10.46932/sfjdv2n5-003

Piñuel, J., Martínez, M., & Martín, T. (2022). Una exploración del capital cognitivo ante discursos del odio por racismo. *Perspectivas de la Comunicación*, *15*(2), 59-98. https://doi.org/10.56754/0718-4867.1502.059

Ramírez-Torres, W. (2023). Análisis de la gestión del talento humano en el contexto empresarial actual: Una revisión bibliográfica. *INNOVA Research Journal*, *8*(2), 83-106. https://doi.org/10.33890/innova.v8.n2.2023.2234

Río-Cortina, J., Acosta-Mesa, R., Santis-Puche, M., & Machado-Licona, J. (2022). El efecto mediador de la innovación entre la gestión del talento humano y el desempeño organizacional. *Información Tecnológica*, *33*(2), 13-20. https://doi.org/10.4067/S0718-07642022000200013

Salajeghe, S., Mollaie, H. R., Sayadi, S., Shokoh, Z., Moradpoori, M., & Sepehri, S. (2024). Explaining the Structural Model of Factors Influencing the Retention and Maintenance of Human Capital Based on Organizational Productivity. *International Journal of Innovation Management and Organizational Behavior*, *4*(3), 75-83. https://doi.org/10.61838/kman.ijimob.4.3.9

Samá, D., & Zenea, M. (2024). Relación calidad directiva-productividad. Fundamentos teóricos para su análisis. *Visión Empresarial*, *14*, 25-50. https://doi.org/10.32645/13906852.1319

Sánchez, M., Fernández, M., & Díaz, J. (2021). Técnicas e instrumentos de recolección de información: Análisis y procesamiento realizado por el investigador cualitativo. *Revista Científica UISRAEL*, *8*(1), 107-121. https://doi.org/10.35290/rcui.v8n1.2021.400

Sánchez-Bayón, A. (2019). Del fin de recursos humanos a la emergencia de talento. *Lan Harremanak - Revista de Relaciones Laborales*, *1*(42), 178-196. https://doi.org/10.1387/lan-harremanak.21077

Seta, A., Fadli, R., & Mulyani, S. (2025). Enhancing employee soft skills through Microsoft Office application training. *International Review of Community Engagement*, *1*(1), 40-44. https://doi.org/10.62941/irce.v1i1.89

Subedi, M. (2023). Sampling and Trustworthiness Issues in Qualitative Research. *Dhaulagiri Journal of Sociology and Anthropology*, *17*(1), 61-64. https://doi.org/10.3126/dsaj.v17i01.61146

Sun, X., Li, H., & Ghosal, V. (2017). Firm-Level Human Capital and Innovation: Evidence from China. *SSRN Electronic Journal*, *59*, 1-36. https://doi.org/10.2139/ssrn.2920028

Tapasco-Alzate, O., Giraldo-García, J., & Osorio-García, D. (2020). Work productivity management in knowledge-intensive service companies: Considerations and challenges. *Cuadernos de Administración*, *36*(66), 64-77. https://doi.org/10.25100/cdea.v36i66.8465

Tartari, M. (2020). *Observational Research*. In The SAGE international encyclopedia of mass media and society. Vol. 5, pp. 1287-1289; SAGE Publications, Inc. https://doi.org/10.4135/9781483375519.n490

Tenelema, I., Plua, K., Estrada, J., & Cusme, C. (2024). Gestión del talento humano en las Pymes. *Religación*, *9*(41), 1-21. https://doi.org/10.46652/rgn.v9i41.1201

Vélez-Pareja, I., Tham, J., & Castilla, P. (2021). *Finanzas Corporativas y Decisiones de Inversión (Corporate Finance and Investment Decisions)*. 690. https://doi.org/10.2139/ssrn.3758521

Wang, S., Gao, Y., & Zhou, H. (2022). Research on Green Total Factor Productivity Enhancement Path from the Configurational Perspective—Based on the TOE Theoretical Framework. *Sustainability*, *14*(21), 1-20. https://doi.org/10.3390/su142114082

Watson, R., & Mathew, S. (2021). Human Capital. En R. Watson & S. Mathew (Eds.), *Capital, Systems, and Objects: The Foundation and Future of Organizations from a South Asian Perspective* (pp. 139-155). Springer. https://doi.org/10.1007/978-981-33-6625-1_9

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