





Determinantes de la gestión del talento humano en el cumplimiento de metas operativas: Una revisión sistemática en el sector saneamiento

Human Talent Management Determinants for Operational Goal Achievement: A Systematic Review of the Sanitation Industry

Juan Carlos, Álvarez Ccasa¹  ; Manuel Tomás, Gonzáles Benites¹ ; Ysabel, Morán Quintanilla² 

(1) Universidad César Vallejo, Lima, Perú.

(2) Universidad Nacional Intercultural de la Amazonía, Ucayali, Perú.

Resumen

La gestión del talento humano se ha consolidado como un factor estratégico para el desempeño organizacional y el logro de objetivos laborales en contextos institucionales cada vez más complejos. En particular, el sector saneamiento enfrenta desafíos asociados a la eficiencia operativa, calidad del servicio y gestión del personal, lo que demanda enfoques más estratégicos y contextualizados en la administración del talento. El objetivo del estudio fue analizar la evidencia científica sobre la relación entre la gestión del talento humano y el logro de objetivos laborales en el sector saneamiento mediante una revisión sistemática de la literatura. El estudio adoptó un enfoque cualitativo de tipo básico, siguiendo las directrices de la declaración PRISMA. La búsqueda bibliográfica se realizó entre enero y marzo de 2026 en las bases de datos Scopus, Web of Science, SciELO y Dialnet. Se incluyeron artículos publicados entre 2014 y 2026. Inicialmente fueron 361 registros; tras la eliminación de duplicados, el proceso de cribado y la evaluación de elegibilidad, se seleccionaron 25 estudios. Los resultados evidencian que la GTH ha evolucionado desde enfoques administrativos hacia modelos estratégicos orientados al desempeño. Asimismo, se confirma una relación positiva entre las prácticas de gestión del talento, la motivación, la retención y el compromiso del personal con el logro de objetivos laborales. Se concluye que la GTH constituye un componente elemental para el logro de objetivos laborales.

Palabras clave: gestión del talento humano, desempeño laboral, sector saneamiento, objetivos laborales.

Abstract

Human talent management has become a strategic factor for organizational performance and the achievement of work objectives in increasingly complex institutional contexts. In particular, the sanitation sector faces challenges related to operational efficiency, service quality, and personnel management, which demands more strategic and contextualized approaches to talent management. The objective of this study was to analyze the scientific evidence on the relationship between human talent management and the achievement of work objectives in the sanitation sector through a systematic literature review. The study adopted a basic qualitative approach, following the PRISMA guidelines. The literature search was conducted between January and March 2016 in the Scopus, Web of Science, SciELO, and Dialnet databases. Articles published between 2014 and 2016 were included. Initially, 361 records were retrieved; after the removal of duplicates, the screening process, and the eligibility assessment, 25 studies were selected. The results show that human talent management (HTM) has evolved from administrative approaches to strategic, performance-oriented models. Furthermore, a positive relationship is confirmed between talent management practices, motivation, retention, and employee commitment to achieving work objectives. It is concluded that HTM is a fundamental component for achieving work objectives.

Keywords: human talent management, work performance, sanitation sector, work objectives.

Recibido/Received	01-02-2026	Aprobado/Approved	04-04-2026	Publicado/Published	04-04-2026
-------------------	------------	-------------------	------------	---------------------	------------

Introducción

En el umbral del siglo XXI, la gestión del talento humano (GTH) ha trascendido su carácter operativo para erigirse como un vector estratégico esencial en la arquitectura de la competitividad y el logro de objetivos laborales (LOL). La exégesis científica contemporánea converge en que las praxis de administración de capital humano han superado los enfoques tayloristas tradicionales, transitando hacia modelos de gestión estratégica caracterizados por la flexibilidad y la orientación al rendimiento (Rivero y Dabos, 2017; Stacho et al., 2018). Bajo esta premisa, la gobernanza de los recursos humanos prioriza la armonización entre las competencias ontológicas del personal y los imperativos institucionales. Este paradigma posiciona al talento como un activo intangible crítico para la optimización de la eficiencia organizacional (Armijos Mayon et al., 2019; Zandi et al., 2019).

Esta transformación conceptual halla su génesis en la creciente entropía de los ecosistemas corporativos y la perentoria necesidad de adecuar la gestión humana a diversos regímenes productivos. Investigaciones de frontera postulan que la GTH demanda marcos analíticos contextualizados, especialmente en organizaciones emergentes y sectores de servicios (Mayor Magdalena et al., 2021). Simultáneamente, la evidencia empírica corrobora que la implementación de estrategias sistémicas de capital humano correlaciona positivamente con el desempeño laboral y la productividad sistémica (Dávila, 2023; Figueroa González et al., 2024). Asimismo, la integración de sistemas de información potencia la operatividad (Mustafa et al., 2023), mientras que los programas de desarrollo fomentan el empoderamiento estructural (Santa-Cruz Terán et al., 2023).

Adicionalmente, se identifica a la retención, la motivación y el compromiso como variables mediadoras fundamentales en la teleología organizacional. Estudios recientes demuestran que las tácticas de fidelización y el robustecimiento de la marca empleadora mitigan la rotación voluntaria (Theodorsson et al., 2023; Wolfswinkel & Enslin, 2020). Por su parte, la incorporación de mecanismos disruptivos, tales como la gamificación, dinamiza la motivación intrínseca hacia la consecución de hitos corporativos (Riquelme Benítez, 2023). No obstante, el corpus de conocimiento actual presenta una marcada heterogeneidad metodológica. Se observa, además, una integración limitada entre los constructos psicosociales y los resultados métricos de carácter objetivo (Varan & Rostami, 2016; Sadrija, 2014).

En periodos recientes, la digitalización disruptiva ha configurado un nuevo estadio de transformación en la gestión de personas. La analítica de datos aplicada a recursos humanos y la inteligencia artificial emergen como herramientas de alto potencial para la mitigación de sesgos cognitivos en el reclutamiento (Alam et al., 2026; Upadhyay, 2025; Zheng et al., 2024). Estas tecnologías permiten modernizar la toma de decisiones mediante procesos de selección basados en evidencia y algoritmos predictivos. Paralelamente, el despliegue de estrategias digitales de captación facilita la atracción de las cohortes generacionales emergentes (Wübbelt & Tirrel, 2022). A pesar de estas prerrogativas, la evidencia científica es aún incipiente, fragmentaria y predominantemente exploratoria, careciendo de validaciones longitudinales y de una problematización ética sustantiva.

Respecto al sector saneamiento, la producción científica exhibe un vacío investigativo aún más pronunciado. Si bien existen aproximaciones que vinculan la gestión administrativa con el talento en servicios de agua y saneamiento (Choquepata & Toledo, 2023), su articulación con la competitividad institucional permanece subteorizada (Loaiza Rojas, 2019; Trigos Sanchez, 2014). No obstante, investigaciones en dominios organizacionales análogos sugieren que los sistemas de incentivos y los modelos de continuidad operativa pueden potenciar el desempeño (Dávila Moran et al., 2022; Zake et al., 2024). En consecuencia, se detecta una baja densidad de estudios sectoriales, predominio de enfoques de caso y una precaria integración de modelos que expliquen la relación causal entre GTH y LOL.

Consiguientemente, se colige la existencia de una brecha epistémica significativa en la intersección entre la GTH, el desempeño laboral y el entorno de los servicios públicos de saneamiento. El propósito del presente estudio consiste en ejecutar una revisión sistemática de la producción científica internacional

sobre la relación entre GTH y LOL, focalizando el análisis en el área de saneamiento. La relevancia de este abordaje se sustenta en tres pilares: la actualización del estado de la cuestión, la integración de líneas de investigación previamente atomizadas y la cimentación de marcos analíticos para el diseño de modelos de gestión contextualizados. Finalmente, se reconoce la persistencia de debilidades en el campo, como el predominio de estudios conceptuales y la escasez de análisis longitudinales comparativos.

Materiales y métodos

El estudio tiene un enfoque cualitativo y de tipo básico, orientada a la integración crítica del conocimiento existente en el ámbito de la GTH y de los LOL en el sector saneamiento. Se adoptó el diseño de revisión sistemática de literatura confrontada, ya que este permite sintetizar de forma rigurosa la evidencia científica disponible, identificar tendencias en la investigación y detectar vacíos en campos con desarrollo heterogéneo. El proceso se estructuró siguiendo las instrucciones de la declaración PRISMA, de tal forma que garantizará la transparencia, la trazabilidad y la replicabilidad en la selección y análisis de los trabajos (Figura 1).

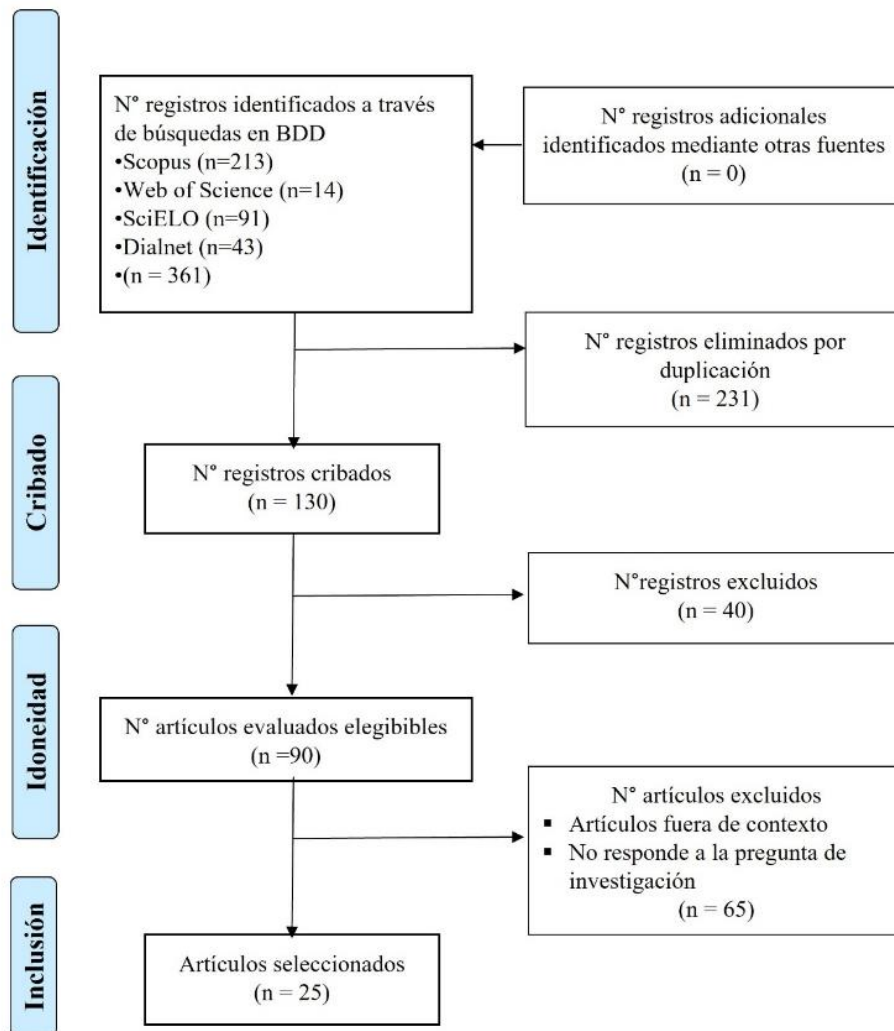


Figura 1. Búsqueda PRISMA

La revisión se realizó guiada por la siguiente pregunta: ¿Cuál es la evidencia científica disponible sobre la relación entre la GTH y el LOL, en el sector saneamiento? La búsqueda bibliográfica se realizó entre enero y marzo de 2026 en bases de datos: Scopus, Web of Science, SciELO y Dialnet, seleccionadas

por su control de calidad editorial y pertinencia en el ámbito de la gestión organizacional. Se incluyeron artículos empíricos, teóricos y revisiones sistemáticas publicados entre 2014 y 2026, en idioma español o inglés y con acceso a texto completo.

Con el objetivo de optimizar el proceso de transparencia en esta revisión, se confeccionó el diagrama de flujo PRISMA que describe con detalle las etapas de identificación, cribado, elegibilidad y finalmente de inclusión de los estudios. En la etapa de la identificación habían sido recuperados un total de 361 registros de las bases de datos seleccionadas, y tras la eliminación de duplicados ($n = 231$), fue necesario proceder al cribado de los 130 títulos y resúmenes. Una vez realizado este proceso de cribado, se excluyeron 40 registros por no cumplir con los criterios temáticos de la revisión, quedando así 90 artículos que debían ser evaluados en texto completo. En la etapa de la elegibilidad fueron excluidos 65 estudios por cuestiones de carácter metodológico o de pertinencia, conformándose así el corpus analítico de 25 estudios que se incluyeron en la revisión.

La búsqueda se diseñó utilizando operadores booleanos (AND, OR). Entre los principales descriptores se incluyeron: “GTH” OR “human talent management”, “human resource management” AND “job performance”, “employee performance” AND “public utilities”, “talent management” AND “sanitation sector”. Las ecuaciones se adaptaron sintácticamente a cada base de datos manteniendo equivalencia semántica. Se aplicaron filtros por área temática (Administración, Negocios y Ciencias Sociales), tipo de documento (artículos y revisiones) y periodo temporal. Se excluyeron literatura gris no arbitrada, estudios con insuficiente descripción metodológica y registros duplicados.

La selección se desarrolló en tres fases: cribado y elegibilidad. Inicialmente se recuperaron los registros mediante las ecuaciones de búsqueda; posteriormente se revisaron títulos y resúmenes para verificar pertinencia temática; finalmente se efectuó la lectura a texto completo para asegurar el cumplimiento de inclusión. La información de los estudios seleccionados se organizó mediante una matriz de extracción que contempló: autor(es), año, contexto, enfoque metodológico y aporte principal. Para el tratamiento de la data se empleó el análisis de contenido temático de carácter interpretativo, que incluyó codificación abierta, axial y selectiva, así como triangulación teórica entre estudios clásicos y evidencia reciente.

Para asegurar el rigor metodológico se consideraron criterios de transparencia, rastreabilidad, credibilidad, actualización y coherencia analítica. La explicitación de las ecuaciones de búsqueda y el uso de una matriz homogénea de análisis permitieron fortalecer la confiabilidad del proceso. El diseño adoptado permitió construir una visión comprensiva y crítica del estado del arte sobre la GTH y su contribución al LOL en el sector saneamiento, respondiendo a la necesidad de superar la dispersión existente en la literatura especializada.

Resultados

Dimensiones Estratégicas de la GTH

Los hallazgos derivados de la presente revisión sistemática han permitido estructurar un marco taxonómico que aglutina las variables críticas de la gestión de personas en su interacción con los resultados institucionales. Tras el proceso de síntesis cualitativa, se identificaron dimensiones vectoriales que actúan como catalizadores de la efectividad organizacional.

Como se ilustra de manera pormenorizada en la Figura 2, la arquitectura de la GTH se despliega a través de nodos estratégicos que vinculan las prácticas de captación, desarrollo y retención con métricas de rendimiento específicas. Este mapeo conceptual evidencia que el cumplimiento de los objetivos laborales no es un evento aislado, sino la resultante de una sinergia entre los subsistemas de capital humano y las condiciones estructurales del sector.

En el análisis de la Figura 2, se observa una prevalencia de la fidelización del talento y la transformación digital como dimensiones emergentes. Estas no solo optimizan los procesos operativos,

sino que redefinen la teleología de la organización al alinear el propósito individual del trabajador con los hitos de productividad y eficiencia exigidos en los servicios de saneamiento contemporáneos.



Figura 2. Dimensiones de la gestión del talento humano y su incidencia en el logro de objetivos laborales

La evidencia revisada muestra que la GTH ha evolucionado desde enfoques administrativos tradicionales hacia perspectivas estratégicas y diferenciadas (Tabla 1). Los aportes de Rivero y Dabos (2017) y Stacho et al. (2018) coinciden en señalar un desplazamiento del rol operativo de los RRHH hacia una función estratégica alineada con las prioridades organizacionales. Esta transición se refuerza con los planteamientos de Armijos Mayon et al. (2019), quienes establecen bases operativas que sostienen la gestión moderna, y con Zandi et al. (2019), que vinculan la optimización del talento con la eficiencia institucional.

Tabla 1. Enfoques contemporáneos de la GTH en las organizaciones

Autor(es)	Año	Enfoque principal	Aporte relevante
Rivero & Dabos	2017	Gestión diferencial de RR. HH.	Integran perspectivas estratégicas del talento humano.
Stacho et al.	2018	Evolución del talento	Evidencian cambios en prioridades organizacionales.
Mayor Magdalena et al.	2021	RR. HH. en emprendimientos	Destacan la adaptabilidad en pequeñas organizaciones.
Armijos Mayon et al.	2019	Administración de RR. HH.	Proponen bases operativas de la gestión humana.
Zandi et al.	2019	Optimización de RR. HH.	Relacionan gestión humana con eficiencia institucional.

En contextos organizacionales emergentes, Mayor Magdalena et al. (2021) amplían la discusión al destacar la adaptabilidad de la gestión humana en pequeños emprendimientos, evidenciando la necesidad de modelos flexibles.

Los estudios revelan una clara consolidación conceptual del talento humano como activo estratégico (Tabla 2). No obstante, se identifica un vacío relevante: persiste limitada articulación entre los marcos estratégicos y su operacionalización en sectores específicos como el saneamiento, lo que sugiere la necesidad de modelos más contextualizados.

Tabla 2. Estrategias de la gestión del talento humano y su impacto en el desempeño laboral

Autor(es)	Año	Estrategia analizada	Hallazgo clave
Dávila	2023	Gestión del talento	Relación positiva con el desempeño laboral.
Figueroa González et al.	2024	Gestión administrativa del talento	Mejora del rendimiento del personal.
Mustafa et al.	2023	Sistemas de TI y desempeño	La tecnología potencia la productividad.
Santa-Cruz Terán et al.	2023	Programa de talento humano	Incrementa el empoderamiento docente.
Cardona-Arbeláez et al.	2019	Curva de aprendizaje	Incide en el desempeño organizacional.

La investigación de Dávila (2023) establece una asociación positiva directa entre la gestión del talento y el desempeño de los colaboradores, hallazgo que es reforzado por Figueroa González et al. (2024), quienes documentan mejoras significativas en el desempeño del personal administrativo.

Desde una perspectiva tecnológica, Mustafa et al. (2023) introducen un punto de inflexión al demostrar que la incorporación de sistemas de información potencia la productividad organizacional. En paralelo, Santa-Cruz Terán et al. (2023) evidencian que los programas estructurados de talento humano fortalecen el empoderamiento del personal, mientras que Cardona-Arbeláez et al. (2019) subrayan el papel de la curva de aprendizaje como mecanismo de mejora del desempeño.

El corpus muestra madurez empírica respecto al vínculo talento–desempeño (Tabla 3). Sin embargo, persisten brechas importantes, especialmente la escasez de estudios longitudinales y la limitada integración de analítica avanzada de RRHH para medir impactos sostenidos.

Tabla 3. Retención, motivación y compromiso del personal para el cumplimiento de objetivos

Autor(es)	Año	Variable central	Conclusión principal
Theodorsson et al.	2023	Retención de empleados	Prácticas efectivas mejoran permanencia.
Wolfswinkel & Enslin	2020	Employer branding	Fortalece atracción y retención del talento.
Riquelme Benítez	2023	Gamificación	Incrementa motivación y logro de metas.
Varan & Rostami	2016	Retención profesional	Factores organizacionales son decisivos.
Sadrija	2014	Liderazgo cultural	Impacta el compromiso laboral.

La literatura revisada converge en reconocer la retención y motivación del personal como mecanismos críticos para el LOL. Theodorsson et al. (2023) evidencian que las prácticas sistemáticas de retención incrementan la permanencia laboral, mientras que Wolfswinkel y Enslin (2020) posicionan el employer branding como estrategia clave para atraer y fidelizar talento.

En el plano motivacional, Riquelme Benítez (2023) introduce la gamificación como herramienta dinámica que fortalece el compromiso y el logro de metas. Complementariamente, Varan y Rostami (2016) subrayan que los factores organizacionales estructurales son determinantes para retener profesionales, y Sadrija (2014) aporta una lectura cultural al demostrar la eficacia del liderazgo en el compromiso laboral.

Tabla 4. Transformación digital, analítica de RR. HH. e inteligencia artificial en la gestión del talento

Autor(es)	Año	Tecnología abordada	Aporte
Alam et al.	2026	HR analytics	Propone superar barreras mediante stakeholders.
Upadhyay	2025	IA en RR. HH.	Identifica desafíos y oportunidades.
Zheng et al.	2024	IA en reclutamiento	Reduce sesgos en selección.
Wübbelt & Tirrel	2022	Reclutamiento en redes sociales	Atrae talento joven (Gen Z).
Yang & Zhu	2021	Gestión tecnológica	Evidencian tendencias de modernización.

Las evidencias empíricas de Zheng et al. (2024) representan un avance significativo al demostrar que la IA puede reducir sesgos en procesos de reclutamiento, mientras que Wübbelt y Tirrel (2022) evidencian la eficacia del reclutamiento digital para atraer talento joven. Por su parte, Yang y Zhu (2021) confirman la tendencia global hacia la modernización tecnológica de la gestión organizacional.

El corpus revela que el campo se encuentra en fase emergente. Predominan estudios exploratorios y de carácter prospectivo, con escasa evidencia longitudinal sobre el impacto real de la IA en resultados laborales. Asimismo, se observa insuficiente problematización ética en el uso de analítica avanzada en RRHH.

El análisis revela fragmentación en los enfoques y escasa evidencia sectorial específica. Particularmente, se observa limitada investigación aplicada al sector saneamiento y poca integración de

variables psicosociales con indicadores de desempeño objetivo (Tabla 5). Los estudios muestran un giro progresivo hacia la digitalización de la GTH (Tabla 4). Alam et al. (2026) establecen el marco analítico al proponer que la analítica de RRHH permite superar barreras de adopción mediante la participación de stakeholders. Esta visión es complementada por Upadhyay (2025), quien identifica oportunidades y desafíos en la incorporación de inteligencia artificial en la gestión del personal.

Tabla 5. Evidencia empírica de la GTH en el sector saneamiento y contextos afines

Autor(es)	Año	Contexto	Resultado relevante
Choquepata & Toledo	2023	Empresa de saneamiento	Relación entre gestión administrativa y talento.
Loaiza Rojas	2019	Empresa de saneamiento	Vinculación con calidad de vida laboral.
Trigos Sanchez	2014	Empresas de saneamiento	Impacto en competitividad.
Dávila Moran et al.	2022	Empresa peruana	Incentivos mejoran desempeño.
Zake et al.	2024	Pymes manufactureras	Modelo de continuidad basado en talento.

La evidencia específica del sector saneamiento muestra avances incipientes pero relevantes. Choquepata y Toledo (2023) documentan la relación entre gestión administrativa y talento humano en una empresa de saneamiento, mientras que Loaiza Rojas (2019) vincula la GTH con la calidad de vida laboral en este mismo sector. En una línea similar, Trigos Sanchez (2014) evidencia impactos positivos en la competitividad empresarial.

En el contexto peruano, Dávila Moran et al. (2022) confirman que los incentivos laborales mejoran el desempeño organizacional, aportando evidencia empírica aplicada. Por su parte, Zake et al. (2024) amplían la discusión desde el ámbito de las pymes manufactureras al proponer un modelo de continuidad de negocio sustentado en la GTH.

Los hallazgos sugieren que, aunque existe evidencia favorable sobre la importancia del GTH en sectores operativos, el campo presenta baja densidad investigativa específica en saneamiento. Persisten vacíos en estudios comparativos, diseños longitudinales y modelos integrados que vinculen gestión del talento con cumplimiento de LOL en este sector.

Discusión

El capital humano en el sector saneamiento revela una transición de paradigmas que trasciende la mera eficiencia operativa. Históricamente, la gestión de personas se ha desplazado desde visiones tayloristas hacia modelos de gestión estratégica diferenciada y tecnológicamente mediada. Esta evolución encuentra sustento en las tesis de Rivero y Dabos (2017) y Stacho et al. (2018), quienes postulan que la competitividad actual deriva de la armonización entre capacidades individuales y objetivos institucionales. No obstante, en organizaciones prestadoras de servicios básicos, este logro de objetivos laborales (LOL) no solo depende de la estructura organizativa, sino de la interacción compleja entre tecnología, cultura y estabilidad del trabajador. Consiguientemente, la discusión se articula sobre la necesidad de integrar la analítica avanzada con el bienestar integral del capital humano.

Bajo una perspectiva antropológica y económica, es imperativo reconocer que el desempeño laboral está intrínsecamente ligado a la intención conductual y el bienestar del individuo. Siguiendo la Teoría del Comportamiento Planificado de Ajzen (1991), las acciones de los trabajadores en el sector saneamiento son el resultado de actitudes y presiones normativas percibidas. En este contexto, la cultura financiera del empleado surge como un factor motivador o, en su defecto, como un inhibidor de la productividad. Como sostiene Bajtelsmit (2020), la estabilidad en las finanzas personales reduce el estrés cognitivo, permitiendo al colaborador enfocarse en la excelencia operativa. Por lo tanto, la gestión del talento humano (GTH) debe evolucionar hacia un enfoque holístico que trascienda la oficina y considere la realidad socioeconómica del trabajador.

La base teórica de este argumento se halla en las leyes fundamentales de la economía clásica y el consumo. La Hipótesis del Ingreso Permanente de Friedman (1957) y la Teoría General de Keynes (1936) sugieren que la seguridad financiera dicta las expectativas de futuro del individuo. Asimismo, Modigliani y Brumberg (1954) plantean que el ciclo de vida y el ahorro influyen en la toma de decisiones a largo plazo, incluyendo el compromiso laboral. Si un trabajador de saneamiento carece de una cultura de ahorro voluntario adecuada (Apaza Zea, 2021), su vinculación con la empresa se vuelve puramente transaccional y precaria. Esta vulnerabilidad financiera impacta negativamente en la consecución de las metas operativas, al generar una fuerza laboral desmotivada y orientada a la subsistencia inmediata.

Complementariamente, autores como Duesenberry (1949) y Katona (1975) subrayan que el comportamiento del consumidor y el ahorro son procesos psicológicos que afectan la moral organizacional. Cuando la gestión del talento ignora la educación financiera (Burtovoy, 2022; Rojas, 2022), omite una variable crítica en la arquitectura del rendimiento. La evidencia proporcionada por la OCDE (2023) y el Banco Mundial (2022) resalta que la alfabetización financiera es un motor de empoderamiento individual y colectivo. En consecuencia, las organizaciones de saneamiento deben integrar programas de bienestar financiero (Grable y Palmer, 2022; Nicolini, 2019) como parte de su propuesta de valor al empleado. Esta integración no solo mejora la calidad de vida, sino que asegura una mayor lealtad y compromiso con los hitos institucionales de sostenibilidad.

Paralelamente, la revolución digital ha configurado un nuevo estadio en la gobernanza de los recursos humanos. La analítica de datos y la inteligencia artificial (IA) emergen como herramientas disruptivas para la optimización de la toma de decisiones estratégicas. Investigaciones de frontera dirigidas por Alam et al. (2026) y Upadhyay (2025) posicionan al HR analytics como un vector esencial para la reducción de sesgos. Zheng et al. (2024) demuestran que el uso de algoritmos avanzados en el reclutamiento mejora la transparencia y la equidad en la captación de talento. Estas tecnologías permiten a las empresas de saneamiento modernizar sus procesos, pasando de una gestión reactiva a una proactiva basada en evidencia científica. Sin embargo, la implementación de estas herramientas exige una problematización ética profunda sobre la privacidad y la transparencia algorítmica.

En esta línea, la transición hacia una gestión digitalizada requiere una infraestructura robusta y una cultura organizacional abierta a la innovación. Mustafa et al. (2023) identifican que los sistemas de información actúan como catalizadores de la productividad organizacional en contextos de alta demanda. No obstante, la adopción de estas tecnologías debe ser equilibrada para evitar la deshumanización de los procesos administrativos. Wübbelt y Tirrel (2022) señalan que el reclutamiento mediante medios digitales es vital para atraer a las nuevas generaciones, quienes exigen entornos modernos. Yang y Zhu (2021) documentan una tendencia global hacia la tecnificación de la gestión, pero advierten sobre la necesidad de marcos regulatorios claros. Por ende, la digitalización en saneamiento debe ser un medio para potenciar el juicio humano, no para sustituirlo arbitrariamente.

En lo que respecta al rendimiento operativo, la literatura técnica muestra una convergencia significativa sobre el impacto de las prácticas sistemáticas de talento. Dávila (2023) y Figueroa González et al. (2024) proporcionan datos concluyentes sobre cómo las estrategias de GTH elevan el desempeño laboral en sectores administrativos y de servicios. Asimismo, Santa-Cruz Terán et al. (2023) y Cardona-Arbeláez et al. (2019) destacan la relevancia del empoderamiento y la curva de aprendizaje en la eficiencia. Estas variables son críticas en el sector saneamiento, donde el conocimiento técnico y la capacidad de respuesta operativa son pilares de la competitividad. A pesar de estos avances, el campo adolece de una falta de estudios longitudinales que validen la sostenibilidad de estos efectos bajo presión operativa sostenida.

Por otro lado, la retención del personal cualificado se erige como un desafío perentorio para las instituciones de servicios públicos. Theodorsson et al. (2023) y Wolfswinkel y Enslin (2020) resaltan la importancia de la marca empleadora y la fidelización en entornos competitivos. En este ámbito, Riquelme Benítez (2023) propone la gamificación como un mecanismo innovador para fortalecer la motivación

intrínseca y el logro de metas operativas. Estas estrategias innovadoras deben integrarse con factores culturales y estructurales de compromiso laboral, como sugieren Varan y Rostami (2016). Sin embargo, persiste una brecha en la integración de variables conductuales complejas con indicadores de gestión tangibles. Esta fragmentación metodológica limita la capacidad de los directivos para diseñar políticas de retención verdaderamente efectivas y basadas en datos.

Específicamente en el sector saneamiento, la producción científica nacional e internacional muestra avances que requieren una mayor consolidación empírica. Choquepata y Toledo (2023), Loaiza Rojas (2019) y Trigos Sanchez (2014) confirman la importancia estratégica de la GTH para la calidad del servicio. No obstante, estos estudios tienden a centrarse en casos aislados, lo que dificulta la construcción de modelos predictivos a gran escala. Investigaciones de Dávila Moran et al. (2022) y Zake et al. (2024) sugieren que los incentivos y la continuidad basada en talento son vitales para el éxito. El reto actual reside en trascender el estudio descriptivo hacia una modelización robusta que explique la relación causal entre gestión y LOL. El sector saneamiento debe, por tanto, liderar una agenda de investigación que priorice la validez externa y la comparabilidad.

Desde una perspectiva metodológica, es imperativo reconocer que los manuales clásicos de investigación han guiado el campo, pero requieren una actualización crítica. Hernández et al. (2014) y Ñaupas et al. (2018) proporcionan los cimientos, pero la complejidad del siglo XXI demanda enfoques mixtos y dinámicos. Valderrama (2013) subraya la rigurosidad, no obstante, el rápido avance de la inteligencia artificial y el Big Data supera la velocidad de los métodos tradicionales. La ciencia de la gestión debe adoptar una postura más ágil, integrando el rigor académico con la velocidad de la transformación digital. Solo así se podrá generar conocimiento que sea simultáneamente profundo en su análisis y útil en su aplicación práctica inmediata. Esta sinergia es el camino hacia una academia más conectada con los desafíos reales del sector público.

En conclusión, la optimización de la gestión del talento en el sector saneamiento exige una mirada integradora que fusione la tecnología con el bienestar conductual. La evidencia analizada demuestra que el logro de objetivos laborales es una resultante de procesos estratégicos, mediación digital y una sólida cultura financiera. La integración de autores clásicos como Ajzen y Keynes con investigadores contemporáneos como Zheng y Mustafa permite entender al trabajador como un actor multidimensional. Las investigaciones futuras deben abandonar la fragmentación y apostar por estudios longitudinales y marcos éticos robustos que regulen la digitalización. De esta manera, se podrá construir una gestión del talento humana, inteligente y situada, capaz de garantizar la sostenibilidad de los servicios de saneamiento básico globales.

Finalmente, el aporte de este análisis radica en visibilizar que el capital humano es el motor de la transformación en los servicios públicos. La digitalización no debe verse como una amenaza, sino como una oportunidad para empoderar al trabajador y mejorar la toma de decisiones institucionales. La ética en el manejo de datos y la transparencia algorítmica deben ser los pilares sobre los que se asiente la nueva GTH digital. Solo mediante una apuesta decidida por la evidencia, la innovación y el respeto a la integridad del individuo, se alcanzará la excelencia operativa. El sector saneamiento, por su impacto en la salud pública y el desarrollo, tiene la responsabilidad de liderar este cambio de paradigma. Este es el compromiso de una ciencia social al servicio de la sociedad y la eficiencia institucional.

Consideraciones finales

La gestión del talento humano (GTH) en el sector saneamiento se halla en un estadio de reconfiguración profunda, desplazándose desde una operatividad administrativa inercial hacia modelos de gobernanza estratégica, digitalmente mediados y orientados al logro de objetivos laborales (LOL). Los hallazgos derivados de esta exégesis científica confirman que el capital humano ha trascendido su rol tradicional para erigirse como el activo intangible crítico que garantiza la resiliencia y competitividad de las organizaciones prestadoras de servicios básicos. No obstante, la disparidad en la madurez de la

evidencia empírica sugiere que, si bien existe un robusto sustrato teórico generalista, la traducción de estos principios a la praxis del saneamiento aún presenta vacíos de contextualización significativos. Esta asimetría demanda una transición urgente hacia marcos de gestión que armonicen la eficiencia técnica con las particularidades sociolaborales del sector.

Consecuentemente, el tránsito hacia posturas estratégicas alineadas con las prioridades institucionales ha permitido desarticular la visión atomizada de los recursos humanos, posicionando al talento como el motor exógeno del rendimiento sistémico. Esta evolución conceptual, ampliamente validada en la literatura de frontera, subraya la importancia de integrar las competencias individuales dentro de la planificación prospectiva de la organización. Sin embargo, la persistencia de modelos genéricos con baja adaptabilidad funcional en las empresas de servicio público constituye un obstáculo para la optimización de los procesos. Por tanto, resulta imperativo que la gerencia contemporánea abandone los esquemas universales en favor de diseños situados que reconozcan la complejidad operativa y los imperativos de calidad inherentes a los servicios de saneamiento, integrando factores como la intención conductual y la cultura financiera del empleado para fortalecer el compromiso organizacional.

Finalmente, la irrupción de la analítica de recursos humanos (HR analytics) y la inteligencia artificial (IA) se posiciona como un vector disruptivo con un potencial transformador sin precedentes en la gestión pública. Estas herramientas ofrecen la posibilidad de cimentar la administración de personas sobre una base de datos objetiva, permitiendo una reducción drástica de los sesgos cognitivos en los procesos de reclutamiento y selección. La modernización organizativa, impulsada por algoritmos de aprendizaje automático, no solo optimiza la toma de decisiones, sino que eleva los estándares de transparencia y equidad institucional. No obstante, la efectividad de esta digitalización estará supeditada a la implementación de marcos de gobernanza ética que protejan la privacidad y aseguren que la tecnología actúe como un soporte del juicio humano, consolidando una agenda de investigación orientada a modelos empíricamente validados y socialmente responsables.

Agradecimientos

A nuestros colaboradores.

Conflicto de intereses

Ninguno.

Referencias

- Alam, S., Dong, Z., Kularatne, I., & Rashid, M. S. (2026). Exploring approaches to overcome challenges in adopting human resource analytics through stakeholder engagement. *Management Review Quarterly, 76*(1), 729–787. <https://doi.org/10.1007/s11301-025-00491-y>
- Armijos Mayon, F. B., Bermúdez Burgos, A. I., & Mora Sánchez, N. V. (2019). Gestión de administración de los recursos humanos. *Revista Universidad y Sociedad, 11*(4), 163–170. <https://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus/article/view/1230>
- Cardona-Arbeláez, D. A., Río-Cortina, J. L., Romero-Severiche, A. K., & Lora-Guzmán, H. (2019). La curva de aprendizaje y su contribución al desempeño del talento humano en las organizaciones: Una revisión teórica. *Revista de Investigación, Desarrollo e Innovación, 10*(1), 37–51. <https://doi.org/10.19053/20278306.v10.n1.2019.10010>
- Choquepata Portillo, M., & Toledo Huacán, F. de M. (2023). *Gestión administrativa y gestión de talento humano en la Empresa Prestadora de Servicios de Saneamiento Moquegua S.A., 2023* [Tesis de

Álvarez Ccasa, J. C., Gonzáles Benites, M. T., & Morán Quintanilla, Y. (2026). Determinantes de la gestión del talento humano en el cumplimiento de metas operativas: Una revisión sistemática en el sector saneamiento. *e-Revista Multidisciplinaria Del Saber, 4*, e-RMS02042026. <https://doi.org/10.61286/e-rms.v4i.359>

- licenciatura, Universidad José Carlos Mariátegui]. Repositorio Institucional UJCM. <https://repositorio.ujcm.edu.pe/handle/20.500.12819/2677>
- Dávila, J. D. G. (2023). Human talent management and job performance: A non-experimental study in an interregional clinic. *Sapienza: International Journal of Interdisciplinary Studies, 4*(4), Artículo 4. <https://doi.org/10.51798/sijis.v4i4.711>
- Dávila Moran, R. C., Corzo, E. del C. A., Quispe, J. F. P., & Diaz, D. Z. (2022). Incentivos laborales y desempeño organizacional en trabajadores de una empresa peruana. *Revista Universidad y Sociedad, 14*(1), 576–583. <https://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus/article/view/2600>
- Figuroa González, E. G., Tortolero Portugal, R., Herrera Soto, M., & Asef, J. G. S. (2024). Gestión del talento humano y el desempeño laboral del personal administrativo en la academia. *RAN, 10*(2), 210–221. <https://doi.org/10.29393/ran10-13gter40013>
- Loaiza Rojas, E. (2019). *Gestión del talento humano y calidad de vida en el trabajo en la Entidad Prestadora de Servicios de Saneamiento-SEDACUSCO, 2019* [Tesis de licenciatura, Universidad César Vallejo]. Repositorio Institucional UCV. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/44185>
- Mayor Magdalena, A. L., Souto Anido, L., & Sánchez Llerena, S. J. (2021). Una mirada a la gestión de los recursos humanos en pequeños emprendimientos privados. *Universidad de La Habana, (292)*. http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S0253-92762021000200013&lng=es&nrm=iso&tlng=es
- Mustafa, D., Askar, A., Rahman, N., Arhas, S. H., & Niswaty, R. (2023). Analysis of the application of information technology systems and employee performance. *Corporate Governance and Organizational Behavior Review, 7*(4), 406–415. <https://doi.org/10.22495/cgobrv7i4sip18>
- Riquelme Benítez, C. R. (2023). Gamificación empresarial como herramienta dinámica de motivación y logro de objetivos. *Revista Científica en Ciencias Sociales, 5*(2), 87–91. <https://doi.org/10.53732/rccsociales/05.02.2023.87>
- Rivero, A. G., & Dabos, G. E. (2017). Human resources differential management: A review and an integration of the literature. *Estudios Gerenciales, 33*(142), 39–51. <https://doi.org/10.1016/j.estger.2016.12.003>
- Sadrija, T. (2014). Cultural changes impact in Kosovar styles of leadership. *Mediterranean Journal of Social Sciences, 5*(22), 287–291. <https://doi.org/10.5901/mjss.2014.v5n22p287>
- Santa-Cruz Terán, F. F., Acosta Gutierrez, R. E., & Carranza Lau, K. D. R. (2023). Efecto de un programa de talento humano en el desarrollo del empoderamiento docente. *Comuni@cción, 14*(3), 181–191. <https://doi.org/10.33595/2226-1478.14.3.829>
- Stacho, Z., Stachová, K., & Papula, J. (2018). The changes in the focus of Slovak organisations on talent management. *Business: Theory and Practice, 19*, 255–260. <https://doi.org/10.3846/BTP.2018.25>
- Theodorsson, U., Guðmundsdóttir, S., & Gudlaugsson, T. (2023). Successful employee retention practices: Characteristics found in Danish and Icelandic banks. *International Journal of Business Information Systems, 44*(2), 161–179. <https://doi.org/10.1504/IJBS.2023.134970>
- Trigos Sanchez, L. M. (2014). *La gestión del talento humano y la competitividad de las empresas de saneamiento básico en la región de Puno* [Tesis de licenciatura, Universidad Nacional del Altiplano]. Repositorio Institucional UNAP. <https://repositorio.unap.edu.pe/handle/20.500.14082/261>
- Upadhyay, D. (2025). Exploring and addressing AI challenges in HRM: Insights and evidence from the UAE workforce. *Human Resources Management and Services, 7*(1), Artículo 4132. <https://doi.org/10.18282/hrms4132>

Álvarez Ccasa, J. C., González Benites, M. T., & Morán Quintanilla, Y. (2026). Determinantes de la gestión del talento humano en el cumplimiento de metas operativas: Una revisión sistemática en el sector saneamiento. *e-Revista Multidisciplinaria Del Saber, 4*, e-RMS02042026. <https://doi.org/10.61286/e-rms.v4i.359>

Varan, R., & Rostami, M. (2016). To identify and review the effective factors of attracting and retaining professional physicians in management of social security of Tehran province and its subordinate units. *Problems and Perspectives in Management, 14*(3), 414–421. [https://doi.org/10.21511/ppm.14\(3-si\).2016.16](https://doi.org/10.21511/ppm.14(3-si).2016.16)

Wolfswinkel, M. B., & Enslin, C. (2020). Talent attraction and retention through brand building: An exploration of practices in companies that are top South African brands. *SA Journal of Human Resource Management, 18*, Artículo a1443. <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v18i0.1443>

Wübbelt, A., & Tirrel, H. (2022). Attracting members of Generation Z to companies via social media recruiting in Germany. *Human Technology, 18*(3), 213–233. <https://doi.org/10.14254/1795-6889.2022.18-3.2>

Yang, Y., & Zhu, X. (2021). Status and trend of research on the funding and management of basic research in China. *International Journal of Emerging Technologies in Learning, 16*(6), 201–216. <https://doi.org/10.3991/ijet.v16i06.21095>

Zake, G. B., Jonck, P., & Pelser, A. M. (2024). A business continuity model for manufacturing SMMEs underscoring talent management. *South African Journal of Business Management, 55*(1), Artículo a4274. <https://doi.org/10.4102/sajbm.v55i1.4274>

Zandi, G., Sivalingam, A. D., & Mansori, S. (2019). An empirical study in human resource management to optimize Malaysian school counselling department. *International Journal of Financial Research, 10*(5), 32–39. <https://doi.org/10.5430/ijfr.v10n5p32>

Zheng, F., Zhao, C., Usman, M., & Poulová, P. (2024). From bias to brilliance: The impact of artificial intelligence usage on recruitment biases in China. *IEEE Transactions on Engineering Management, 71*, 14155–14167. <https://doi.org/10.1109/TEM.2024.3442618>