

UNIVERSIDAD PRIVADA DE TRUJILLO

ESCUELA DE POSGRADO

PROGRAMA DE MAESTRÍA EN GESTIÓN PÚBLICA



TESIS

**“GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y RESILIENCIA ORGANIZACIONAL
EN SERVIDORES PÚBLICOS DE UNA ENTIDAD ESTATAL, LIMA, 2026”**

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE MAESTRO EN
GESTIÓN PÚBLICA Y CONTROL GUBERNAMENTAL**

Autores:

ARAUJO IPARRAGUIRRE, Cecilia Marina (ORCID: 0009-0001-9498-5802)

RODRÍGUEZ AVILA, Adanberly Yesenia (ORCID: 0009-0003-7222-6156)

RODRÍGUEZ ROJAS, Roger Santiago (ORCID: 0000-0002-4847-3056)

Asesor:

Dr. GONZALES ZAVALA, Edmundo (ORCID: 0000-0001-7916-1162)

Línea de investigación:

Eficiencia de Justicia, Derecho, Estado y Gestión Pública

Trujillo – Perú

2026

Dirección Académica Posgrado

T. ARAUJO - RODRIGUEZ.docx

-  TESIS
-  DIRECCIÓN ACADEMICA
-  Universidad Privada de Trujillo

Detalles del documento

Identificador de la entrega

trn:oid:::1:3623982296

Fecha de entrega

7 ago 2026, 9:08 a.m. GMT-5

Fecha de descarga

7 ago 2026, 9:24 a.m. GMT-5

Nombre del archivo

T._ARAUJO_-_RODRIGUEZ.docx

Tamaño del archivo

263.5 KB

42 páginas

12.269 palabras

71.866 caracteres

19% Similitud general

El total combinado de todas las coincidencias, incluidas las fuentes superpuestas, para ca...

Filtrado desde el informe

- Bibliografía
- Texto citado

Fuentes principales

- 15%  Fuentes de Internet
- 10%  Publicaciones
- 9%  Trabajos entregados (trabajos del estudiante)

Marcas de integridad

N.º de alertas de integridad para revisión

No se han detectado manipulaciones de texto sospechosas.

Los algoritmos de nuestro sistema analizan un documento en profundidad para buscar inconsistencias que permitirían distinguirlo de una entrega normal. Si advertimos algo extraño, lo marcamos como una alerta para que pueda revisarlo.

Una marca de alerta no es necesariamente un indicador de problemas. Sin embargo, recomendamos que preste atención y la revise.

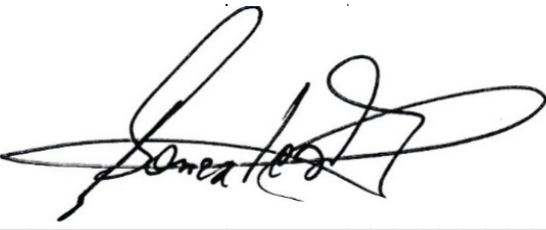
DECLARATORIA DE ORIGINALIDAD DEL ASESOR

Yo, Edmundo Gonzáles Zavaleta, docente de la Escuela de Posgrado de la maestría en Gestión Pública y Control Gubernamental, de la Universidad Privada de Trujillo, asesor del trabajo de informe de tesis titulado): **“Gestión del talento humano y resiliencia organizacional en servidores públicos de una entidad estatal, Lima - 2026”** de los autores: Cecilia Araujo Iparraguirre, Adanberly Rodríguez Avila y Roger Rodríguez Rojas verifico que la investigación tiene un 19 % de similitud, tal como se evidencia en el reporte de originalidad del software antiplagio.

En mi honrada opinión y conocimiento del trabajo de investigación / tesis, cumple con las normas para el uso de citas y referencias establecidas por la Universidad Privada de Trujillo.

En tal sentido doy conformidad del resultado emitido por el software antiplagio vigente, de acuerdo con los documentos normativos de la Universidad Privada de Trujillo.

Trujillo, 17 de Julio de 2026,



Dr. Edmundo Gonzáles Zavaleta
ORCID: 0000-0001-7916-1162

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y NO PLAGIO

Por el presente documento los alumnos:

- 1.- Cecilia Marina Araujo Iparraguirre
- 2.- Adanberly Yesenia Rodríguez Avila
- 3.- Roger Santiago Rodríguez Rojas

Quiénes han elaborado la

☐ TESIS ☒ TRABAJO DE INVESTIGACION

Titulada:

“Gestión del talento humano y resiliencia organizacional en servidores públicos de una entidad estatal, Lima, 2026”.

Declaramos que el presente trabajo ha sido íntegramente elaborado por nosotros y no existe plagio de ninguna naturaleza, en especial copia de otros trabajos de tesis o similares presentados por otros autores ante cualquier organización educativa.

Dejamos expresa constancia que las citas de otros autores han sido debidamente identificadas en el trabajo, por lo que no hemos asumido como nuestras las opiniones vertidas por terceros, ya sea de fuentes encontradas en medios escritos o de la Internet.

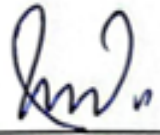
Asimismo, afirmamos que hemos leído el documento de investigación en su totalidad y somos plenamente conscientes de todo su contenido. Y asumimos la responsabilidad de cualquier error u omisión en el documento y somos consecuentes con este compromiso de fidelidad de la tesis / trabajo de investigación que tiene connotaciones éticas, pero también de carácter legal.

En caso de incumplimiento de esta declaración, nos sometemos a lo dispuesto en las normas académicas de la Universidad Privada de Trujillo.

Trujillo, 17 / 07 / 2026


Firma estudiante 1
DNI: 40131913
ORCID: 0009-0001-9498-5802


Firma estudiante 2
DNI: 72543103
ORCID: 0009-0003-7222-6156


Firma estudiante 3
DNI: 18135475
ORCID: 0000-0002-4847-3056

Dedicatoria

A mi familia:

A mis hermanos y demás familia por el apoyo.

A mi esposo e hijos por el apoyo incondicional y su paciencia, que me dan la oportunidad de seguir creciendo personal y profesionalmente.

Cecilia M. Araujo Iparraguirre

A mis padres:

Con profundo amor y gratitud, dedico este logro a mis queridos padres, Roger y Yaneth, quienes han sido el pilar de mi vida. Gracias por su amor incondicional, sus enseñanzas, su apoyo constante y por inspirarme a perseverar en cada desafío. Este logro también les pertenece, porque en cada paso de este camino siempre sentí su confianza y aliento.

A mis amados hijos, Catalina y Gael, quienes son la luz de mi vida y la mayor motivación para seguir creciendo personal y profesionalmente. Cada esfuerzo realizado tuvo como inspiración su sonrisa, su amor y el deseo de brindarles un ejemplo de constancia, dedicación y superación.

A ustedes, mi familia, les entrego este trabajo como muestra de mi amor, gratitud y compromiso. Gracias por acompañarme en este camino y por ser la razón que impulsa cada uno de mis sueños.

Adanberly Y. Rodríguez Avila

A mis padres:

Adan y Bernabita, que desde el cielo iluminan mi camino, a mis hermanos y demás familia por el apoyo.

A mi esposa e hijos por el apoyo incondicional y su paciencia, todo lo que hoy soy es gracias a ellos.

Roger S. Rodríguez

Rojas

Agradecimiento

A Dios como ser supremo y creador de nuestro y de todo lo que nos rodea y por habernos dado la inteligencia, paciencia y ser nuestro guía en nuestras vidas.

A nuestra Asesora por su orientación en la culminación de la presente tesis.

Los autores.

ARAUJO IPARRAGUIRRE, Cecilia
Marina

RODRÍGUEZ AVILA, Adanberly Yesenia

RODRÍGUEZ ROJAS, Roger Santiago

ÍNDICE

Reporte Antiplagio	i
Declaración de autenticidad del Asesor.....	ii
Declaración de autenticidad del Autor	iii
Dedicatoria	iv
Agradecimiento	v
ÍNDICE	vi
Resumen	1
Abstract	2
I.INTRODUCCIÓN	3
1.1. Descripción del problema	3
1.2. Pregunta de investigación general	5
1.3. Preguntas de investigación específicas	5
1.4. Objetivo general	6
1.5. Objetivos específicos	6
1.6. Justificación	6
1.7. Alcances	7
II. MARCO	TEÓRICO
.....	8
2.1. Antecedentes.	8
2.1.1. Antecedentes internacionales	8
2.1.2. Antecedentes nacionales	10
2.2. Bases teóricas.	11
2.3. Definición de las variables.	14
2.4. Dimensiones e indicadores	19
2.5. Hipótesis general	22
2.6. Hipótesis específicas	22
III. MATERIAL Y MÉTODOS	23

3.1.	Tipo de investigación	23
3.2.	Nivel de Investigación	23
3.3.	Diseño de la Investigación	23
3.4.	Población – Muestra	23
3.5.	Técnica de investigación	24
3.6.	Instrumento de investigación	24
IV.	RESULTADOS	
	26	
4.1.	Resultados descriptivos o inferenciales	26
4.2.	Resultados relacionados con prueba de hipótesis	33
V.	DISCUSIÓN	
	37	
VI.	CONCLUSIONES	
		
	 41	
VII.	RECOMENDACIONES	
		
	42	
VIII.	REFERENCIAS	
		
	43	
ANEXOS	11	

Resumen

La investigación tuvo como objetivo determinar la relación entre la gestión del talento humano y la resiliencia organizacional en servidores públicos de una entidad estatal de Lima durante el año 2026, considerando que las instituciones públicas enfrentan desafíos vinculados con la adaptación al cambio, el fortalecimiento de capacidades y la mejora del desempeño institucional. La gestión del talento humano fue analizada a través de las dimensiones desarrollo profesional, bienestar en el trabajo y talento del personal, mientras que la resiliencia organizacional comprendió la planificación, el desarrollo de

capacidades y la cultura organizacional resiliente. El estudio utilizó un enfoque cuantitativo, de tipo básica, nivel correlacional y diseño no experimental transversal, aplicando cuestionarios validados a una población censal de 57 trabajadores. Los resultados demostraron una relación positiva muy fuerte y estadísticamente significativa entre ambas variables ($Rho=0,829$; $p<0,05$), evidenciando además relaciones significativas entre desarrollo profesional ($Rho=0,825$), bienestar laboral ($Rho=0,802$) y talento del personal ($Rho=0,739$) con la resiliencia organizacional. Se concluye que una adecuada gestión del talento humano fortalece la capacidad de adaptación institucional, mejora el desempeño organizacional y contribuye al desarrollo sostenible de las entidades públicas frente a escenarios de cambio e incertidumbre.

Palabras clave: Gestión del talento humano, resiliencia organizacional, servidores públicos, gestión pública.

Abstract

The research aimed to determine the relationship between human talent management and organizational resilience in public servants of a state entity in Lima during 2026, considering the challenges faced by public institutions in adapting to change, strengthening capacities, and improving institutional performance. Human talent management was analyzed through the dimensions of professional development, workplace well-being, and personnel talent, while organizational resilience included planning, capacity development, and resilient organizational culture. The study followed a

quantitative, basic, correlational, and non-experimental cross-sectional design, using validated questionnaires applied to a census population of 57 workers. The results showed a very strong and statistically significant positive relationship between the variables ($Rho = 0.829$; $p < 0.05$), as well as significant associations between professional development ($Rho = 0.825$), job well-being ($Rho = 0.802$), and personnel talent ($Rho = 0.739$) with organizational resilience. It is concluded that effective human talent management strengthens institutional adaptability, enhances organizational performance, and contributes to the sustainable development of public entities in contexts of change and uncertainty.

Keywords: Human talent management, organizational resilience, public servants, public management.

I. INTRODUCCIÓN

I.1. Descripción del problema

A nivel Internacional, la administración de recursos humanos en el sector público de Francia tiene problemas para ajustarse a las transformaciones digitales, ambientales y gubernamentales, aunque existen más de 2,5 millones de funcionarios públicos en el gobierno del país, la coordinación y planificación de competencias, así como la capacitación del talento humano, continúan siendo desafíos para adaptarse a las transformaciones que surgen tanto a nivel institucional como tecnológico (Organización

para la Cooperación y el Desarrollo Económicos [OECD], 2026). El problema es claro en todo el mundo, especialmente en naciones con ingresos bajos y medios, donde la administración pública muestra escasez de empleados capacitados, fallas en los procesos de contratación basados en el mérito y limitaciones en la gestión del rendimiento, lo cual señala retos persistentes en cuanto a la administración del talento humano y al fortalecimiento institucional (Banco Mundial [BM], 2026). Las entidades públicas en Rumania, tienen dificultades para responder de manera efectiva a contextos caracterizados por cambios veloces y poco claros debido a la falta de alineación entre la cultura organizacional y las prácticas estratégicas en la gestión de recursos humanos. Esta circunstancia limita la habilidad de la organización para adaptarse, manejar crisis y sostener un rendimiento sostenible; por lo tanto, compromete su resiliencia organizacional y su capacidad de operación en situaciones inestables (Georgescu et al., 2024). Las administraciones públicas de Italia muestran una capacidad reducida de resiliencia organizacional debido a obstáculos culturales e institucionales como la resistencia al cambio y las brechas en habilidades digitales. Esta circunstancia obstaculiza la implementación efectiva de sistemas de gestión del talento humano que son promovidos por inteligencia artificial, impactando negativo en la habilidad institucional para reaccionar ante crisis, optimizar la eficiencia operacional y ajustarse a contextos variables (Del Barone et al., 2025). Las empresas estatales de Indonesia, que funcionan en 34 provincias, tienen dificultades para preservar un alto rendimiento entre los trabajadores de las generaciones Y y Z a causa de la escasa implicación organizativa y de los empleados. Este panorama reduce la habilidad de las organizaciones para conseguir un desempeño sostenido y reforzar su resistencia institucional al impactar el bienestar, la retención del talento y la motivación de los empleados (Hadiyat y Herman, 2026).

En América Latina y el Caribe, la administración pública se enfrenta a retos estructurales para adecuarse a los procedimientos de cambio institucional, la innovación del Estado y las exigencias de una mayor eficacia y resiliencia. En ese sentido, los países de la región, tienen escollos para coordinar entre instituciones, gobernar e innovar, lo que perjudica la aplicación efectiva de las políticas nacionales orientadas al desarrollo sostenible y a la Agenda 2030, como resultado se generan disparidades en la calidad de los servicios públicos (Comisión Económica para América Latina y el Caribe [CEPAL], 2026). La secretaría de agricultura del Norte de Santander, en Colombia muestra limitaciones en cuanto a competencias generales, desde el manejo de fincas y algunos elementos relacionados con la colaboración entre los trabajadores locales. La calidad de los servicios y la percepción de los usuarios afectan negativamente la gestión pública por estas deficiencias. Además, dificultan la creación de confianza, limitando la efectividad

institucional, obstaculizan el ejercicio del liderazgo transformacional y disminuyen la autonomía de los equipos (Dávila, 2025). En una entidad brasileña que aboga por el orden jurídico del Estado, se ha observado que elementos individuales como la edad, el género, la capacidad de resiliencia y la ética laboral inciden de manera importante en el rendimiento de los empleados públicos, a diferencia del tiempo de servicio, que no genera ningún efecto perceptible. Estas circunstancias reducen la efectividad del rendimiento funcional y muestran que contar con experiencia en la organización no asegura mejores resultados. Esto genera falencias en la valoración del talento humano y en la distribución eficaz de funciones dentro del sector (dos Santos et al., 2024).

A nivel nacional, existe inconveniente con la administración de los recursos humanos, más de 600 mil trabajadores estatales están bajo convenios de mejora laboral que, aunque tienen como objetivo elevar las remuneraciones y los beneficios, muestran presiones estructurales sobre la eficacia del sistema público y sobre la sostenibilidad de las políticas gubernamentales en términos de recursos humanos (Presidencia del Consejo de Ministros [PCM], 2025). La gestión del talento humano y el liderazgo en la administración pública en Lima, se llevan a cabo con limitaciones afectando el rendimiento institucional como la generación de ambientes de trabajo positivos. No es incierto que es necesario reforzar el liderazgo transformacional y otras maneras de liderar que sean éticas e inclusivas, además de incorporar prácticas para gestionar el talento con el fin de optimizar la eficiencia y el clima organizacional (Mesía et al., 2026). En los municipios de Lima Este, muestran restricciones en la gestión del talento humano a causa de la escasa evolución profesional, la ausencia de sistemas de formación continua y estructuras organizativas incoherentes. Esto dificulta que el Estado desarrolle su capacidad y disminuya la efectividad de la gestión pública a nivel local, lo cual repercute en la ejecución de políticas y en la calidad de los servicios ofrecidos a los ciudadanos (Rodríguez, 2025). Asimismo, se distinguen las capacidades desiguales de profesionalización de los trabajadores, un escaso entrenamiento continuo y falencias en la estructura organizativa, lo que impacta negativamente el avance de la capacidad estatal y la eficiencia en la gestión pública a nivel local (Cárdenas y Tapia, 2025).

En una entidad pública de Lima durante el año 2026, se observan dificultades para integrar adecuadamente la resiliencia organizacional con las prácticas de gestión del talento humano. Esta situación puede afectar la preparación de la institución frente a cambios internos, contingencias o mayores exigencias por parte de la ciudadanía. Entre los aspectos que requieren atención destacan los procesos de incorporación de personal, capacitación, fortalecimiento de capacidades y evaluación del

desempeño, los cuales influyen en el desarrollo del recurso humano y en la respuesta institucional ante situaciones imprevistas. Asimismo, la limitada aplicación de acciones orientadas al bienestar laboral, la motivación y el aprendizaje continuo dificulta la adaptación de los servidores a nuevos desafíos. Como consecuencia, pueden presentarse dificultades en la prestación de los servicios públicos y una percepción menos favorable por parte de los usuarios. Del mismo modo, la falta de una cultura que promueva la innovación y la mejora continua restringe la capacidad de los trabajadores para afrontar escenarios complejos de manera eficiente. En este contexto, la resistencia de las organizaciones no es una habilidad institucional sostenible, lo que pone de manifiesto la necesidad de reforzar el manejo del talento humano como un componente estratégico para optimizar la capacidad de adaptación, la continuidad operativa y el rendimiento del sector en favor de los ciudadanos limeños.

I.2. Pregunta de investigación general

¿Cuál es la relación entre la gestión del talento humano y resiliencia organizacional en servidores públicos de una entidad estatal, Lima-2026?

I.3. Preguntas de investigación específicas

¿Cuál es la relación entre el desarrollo profesional y resiliencia organizacional en servidores públicos de una entidad estatal, Lima-2026?

¿Cuál es la relación entre el bienestar en el trabajo y resiliencia organizacional en servidores públicos de una entidad estatal, Lima-2026?

¿Cuál es la relación entre el talento del personal y resiliencia organizacional en servidores públicos de una entidad estatal, Lima-2026?

¿Cuál es el nivel de la gestión del talento humano en servidores públicos de una entidad estatal, Lima-2026?

¿Cuál es el nivel de resiliencia organizacional en servidores públicos de una entidad estatal, Lima-2026?

I.4. Objetivo general

Determinar la relación entre la gestión del talento humano y la resiliencia organizacional en servidores públicos de una entidad estatal, Lima-2026.

I.5. Objetivos específicos

Determinar la relación entre el desarrollo profesional y la resiliencia organizacional en servidores públicos de una entidad estatal, Lima-2026.

Determinar la relación entre el bienestar en el trabajo y la resiliencia organizacional en servidores públicos de una entidad estatal, Lima-2026.

Determinar la relación entre el talento del personal y la resiliencia organizacional en servidores públicos de una entidad estatal, Lima-2026.

Identificar el nivel de la gestión del talento humano en servidores públicos de una entidad estatal, Lima-2026.

Identificar el nivel de resiliencia organizacional en servidores públicos de una entidad estatal, Lima-2026.

I.6. Justificación

Este estudio tiene una justificación teórica, ya que posibilita el fortalecimiento y la ampliación del conocimiento acerca de las variables, incorporando las aportaciones conceptuales de estos dos elementos dentro del marco de los funcionarios públicos. Asimismo, ayudó a contrastar las visiones teóricas existentes acerca del desarrollo profesional, la adaptabilidad de las organizaciones a la crisis y el bienestar en el trabajo. Esto fortaleció el marco teórico de la gestión de recursos humanos y de la administración pública en las instituciones estatales de Lima en 2026.

Se justifico de una manera práctica, ya que sus resultados posibilitaron establecer la forma en que la administración del talento humano influye en la resiliencia organizacional de una entidad gubernamental. Esto ayudó a tomar decisiones orientadas a optimizar los procesos de capacitación, el bienestar laboral y el desarrollo de los trabajadores. Así, la investigación sirvió de fundamento para sugerir tácticas de gestión más eficaces que robustecieran la habilidad de los trabajadores para adecuarse y actuar ante el cambio o la presión institucional.

La investigación tuvo justificación social, debido a que los trabajadores mexicanos tienen un rol fundamental en el servicio a la población; por consiguiente, optimizar la administración del talento humano y la resiliencia de la organización tiene un impacto directo en el nivel de calidad de los servicios mexicanos. En esta línea, el fortalecimiento de estas habilidades resultó en una gestión más eficiente, humana y estable, lo que favoreció a la sociedad de manera indirecta al proporcionar servicios con mayor frecuencia y mejor calidad por parte de las entidades estatales de Lima.

El estudio se justificó metodológicamente al utilizar una metodología que posibilitó la medición y el análisis de la relación entre la gestión del talento humano y la resiliencia organizacional a través de instrumentos validados, por ejemplo, cuestionarios

estructurados. Asimismo, propuso un diseño sistemático que permitió la recolección, evaluación e interpretación de datos en escenarios de gestión pública, lo que le dio una base metodológica que podría ser reproducida en otras entidades estatales; por lo tanto, sirvió como referencia para investigaciones futuras parecidas.

I.7. Alcances

La investigación expuesta fue realizada en una entidad estatal de Lima con el propósito de examinar la conexión entre la administración del talento humano y la resiliencia organizativa entre los funcionarios públicos. Para ello, se tomaron en cuenta las condiciones laborales de los empleados y la dinámica del servicio público, así como las características organizacionales, institucionales y laborales del entorno donde se realizó la investigación. El proceso de investigación, además, abarcó la planificación del estudio, el desarrollo y la validación de las herramientas para recolectar datos, la realización de encuestas a los sujetos seleccionados, el procesamiento y análisis de los datos obtenidos y la redacción del informe final.

Además, el estudio se llevó a cabo en su mayor parte con recursos internos, con el objetivo de hacer más fácil el trabajo de campo y ajustar las herramientas al entorno de la entidad pública. Durante la ejecución del estudio se identificaron posibles limitaciones relacionadas con la disponibilidad de tiempo de los funcionarios públicos, sus actividades laborales y su disposición para participar en la investigación. Estas condiciones pudieron influir en la obtención de la información; por ello, se tomaron las acciones necesarias para reducir su impacto y garantizar la consistencia de los resultados alcanzados.

II. MARCO TEÓRICO

II.1. Antecedentes.

II.1.1. Antecedentes internacionales

Permana et al. (2024) desarrollaron “relación entre las prácticas de gestión de recursos humanos, el empoderamiento, la diversidad y la comunicación organizacional con la resiliencia y permanencia de los trabajadores en startups del sector minorista de Indonesia”. Para ello, utilizaron un enfoque cuantitativo de corte transversal, aplicaron un muestreo aleatorio estratificado y emplearon el método SEM-PLS para el análisis de los datos. Los resultados mostraron que las prácticas de recursos humanos influyen positivamente en la resiliencia ($\beta=0.458$, $p<0.001$), el empoderamiento en la retención ($\beta=0.384$, $p=0.002$), la diversidad en la resiliencia ($\beta=0.296$, $p=0.003$), la comunicación en la retención ($\beta=0.343$, $p=0.001$), y los efectos combinados impactan resiliencia ($\beta=0.557$) y retención ($\beta=0.483$). Se concluye que la interacción de dichos factores representa un aspecto relevante para consolidar la sostenibilidad organizacional en el contexto cambiante del mercado minorista de Indonesia.

El estudio de Georgescu et al. (2024), estudiaron “rol de las prácticas de gestión estratégica de recursos humanos (SHRM) y la cultura organizacional (OC) en el desarrollo de la resiliencia organizacional (OR) en instituciones públicas de Rumania”, empleó una metodología cuantitativa transversal con muestreo estratificado y análisis SEM-PLS sobre 501 empleados. Los resultados mostraron que las prácticas SHRM influyen directa e indirectamente en la OR, destacando la formación de empleados ($\beta=0.170$, $p<0.001$), la gestión del desempeño ($\beta=0.110$, $p=0.010$), la selección ($\beta=0.099$, $p=0.008$) y el entorno laboral ($\beta=0.226$, $p<0.001$); además, la OC ejerció un efecto mediador significativo, siendo la mediación más fuerte entre formación y OR ($\beta=0.134$, $p<0.001$). Se concluye que la alineación estratégica entre SHRM y OC fortalece la capacidad adaptativa y la sostenibilidad organizacional en contextos turbulentos.

Por otro lado, González et al. (2024) desarrollaron una investigación orientada a analizar “la influencia de la digitalización y la resiliencia organizacional en la gestión estratégica y el talento humano dentro de instituciones de educación superior ecuatorianas durante el periodo pospandémico”. El estudio siguió un enfoque cuantitativo, considerando como muestra a 31 coordinadores. Los hallazgos evidenciaron una asociación positiva entre los elementos de estudio ($r=0,644$; $p<0,001$), lo que refleja que una mejor administración de los procesos estratégicos se relaciona con un adecuado desarrollo del personal. Asimismo, se encontraron resultados favorables en la definición de la misión y visión institucional (100%); sin embargo, se observaron limitaciones en la evaluación periódica del desempeño (4%) y en las prácticas de liderazgo (10%). Finalmente, los autores señalaron que la digitalización y la resiliencia organizacional constituyen factores relevantes para fortalecer la gestión estratégica, destacando la

necesidad de mejorar la infraestructura tecnológica y promover la capacitación permanente del personal.

Por otro lado, Nelson et al. (2024), estudiaron “efecto moderador de la autoeficacia (SE) en la relación entre las prácticas de gestión del talento (TMP) y la resiliencia organizacional (OR) en manufactureras electrónicas y eléctricas de Batam”, Indonesia, empleó metodología cuantitativa con muestreo purposivo de 370 empleados y análisis PLS-SEM. Los resultados mostraron que atracción de talento ($\beta=0.090$, $p=0.210$) y desarrollo ($\beta=0.129$, $p=0.059$) no afectan significativamente a la OR, mientras que planificación de sucesión ($\beta=0.158$, $p=0.007$) y retención de talento ($\beta=0.338$, $p<0.001$) tienen efecto positivo significativo. La autoeficacia no moderó significativamente ninguna relación ($p>0.05$ en todos los casos). Se concluye que la planificación de sucesión y la retención son dimensiones clave de TMP para fortalecer la OR en el sector manufacturero de Batam.

Además, Wang et al. (2024), en su estudio “impacto de la gestión innovadora de recursos humanos (IHRM) en el desempeño organizacional (PER) en 15 universidades de la provincia de Heilongjiang, China”, mediado por la optimización de equipos talentosos (TTO) y la capacidad de resiliencia (RC), empleó metodología cuantitativa con encuestas a 848 empleados y análisis SEM. Los resultados mostraron que IHRM afecta positivamente a PER de forma directa ($\beta=0.208$; $p<0.001$) e indirecta a través de RC ($\beta=0.105$; $p<0.001$) y de la mediación secuencial TTO→RC ($\beta=0.346$; $p<0.001$); sin embargo, TTO sola no medió significativamente ($\beta=0.052$; $p=0.283$). Todas las variables presentaron niveles altos (medias 4.09-4.25). Se concluye que la IHRM mejora el desempeño organizacional cuando se combina con capacidades de resiliencia, siendo clave para la sostenibilidad educativa.

En el caso de Santos et al. (2026), analizaron “la producción científica indexada en Scopus sobre la relación entre la gestión del talento humano y el bienestar durante la década 2014-2024”, empleó una metodología bibliométrica que procesó 2242 documentos con VOSviewer para examinar indicadores de producción, impacto y redes de co-ocurrencia. Los resultados evidenciaron un incremento considerable del 324% en la producción científica, donde el 75,6% de los documentos registrados contaba con referencias o citas. El análisis permitió reconocer tres principales líneas temáticas: el enfoque socio-clínico relacionado con la salud ocupacional, la gestión vinculada al rendimiento y el ámbito global asociado con la sostenibilidad, destacando Medicina como el área con mayor participación. Debido a que el estudio correspondió a un análisis bibliométrico basado en información documental, no se aplicaron pruebas estadísticas de

correlación ni se determinaron niveles de significancia. En conclusión, los autores señalan que esta área de investigación ha alcanzado una mayor consolidación, orientándose hacia la evaluación práctica de estrategias que integran la gestión del talento humano con el bienestar de los trabajadores.

II.1.2. Antecedentes nacionales

Por su parte, Jaco y Montesinos (2023) realizaron un estudio “relación existente entre la gestión de recursos humanos y el desempeño laboral de los trabajadores administrativos del Hospital Santa Rosa de Puerto Maldonado, Perú”. La investigación presentó un enfoque cuantitativo, considerando una muestra censal conformada por 62 trabajadores administrativos. Los resultados evidenciaron una asociación moderada entre los elementos de estudio ($Rho=0,507$; $p<0,05$), demostrando que una gestión adecuada de los recursos humanos se encuentra asociada con mejores niveles de desempeño laboral. Las dimensiones flujo de recursos humanos ($Rho=0,478$), educación y desarrollo ($Rho=0,383$), sistema de trabajo ($Rho=0,578$) y compensación laboral ($Rho=0,210$) se relacionaron significativamente con el desempeño laboral. El 45,2% percibió una gestión parcialmente adecuada y el 58,1% un desempeño laboral adecuado. Se concluye que existe relación significativa directa entre ambas variables

Además, Sánchez-Torres (2023), en su trabajo “la influencia de la gestión del talento humano en la cultura organizacional de una empresa aduanera en Magdalena, Perú”, empleó una metodología cuantitativa, utilizando una muestra de 59 trabajadores. Se vio un grado de asociación alta entre los elementos de estudio ($Rho=0,872$; $p<0,001$; $R^2=0,7603$), así como sobre sus dimensiones: atención al detalle ($Rho=0,827$; $R^2=0,6839$), orientación a resultados ($Rho=0,566$; $R^2=0,3203$), orientación a personas ($Rho=0,728$; $R^2=0,5299$), orientación al equipo ($Rho=0,754$; $R^2=0,5685$), agresividad ($Rho=0,711$; $R^2=0,5055$), estabilidad ($Rho=0,769$; $R^2=0,5913$) e innovación y riesgo ($Rho=0,728$; $R^2=0,5299$). El 89,83% percibió un nivel alto de gestión del talento y el 93,22% un nivel alto de cultura organizacional.

En el caso de Fernández (2024), en su estudio “influencia de la gestión de recursos humanos en la resiliencia organizacional en una empresa privada de Trujillo, Perú”, empleó una metodología cuantitativa y una muestra de 50 empleados. Los resultados mostraron que la gestión de recursos humanos influye significativamente en la resiliencia organizacional (Nagelkerke $R^2=0,967$; $p<0,001$), explicando el 96,7% de su variabilidad, así como en la capacidad de adaptación ($R^2=0,967$), la planificación ($R^2=0,906$) y el aprendizaje organizacional ($R^2=0,745$). Los niveles de gestión de recursos humanos fueron mayoritariamente altos (70-76%) y la resiliencia organizacional alcanzó

niveles altos en sus dimensiones (76%). Se concluye que la gestión estratégica de recursos humanos es crucial para fortalecer la resiliencia organizacional y la sostenibilidad empresarial.

Además, Velasquez (2025), en su artículo “relación entre la gestión de resiliencia organizacional y el desarrollo de los recursos humanos en la Municipalidad Provincial de San Román – Juliaca, Perú”, empleó una metodología cuantitativa, utilizando una muestra de 95 trabajadores de una población de 211, aplicando encuestas con cuestionarios de 18 ítems. Los resultados mostraron una correlación positiva considerable ($Rho=0,747$; $p<0,001$) entre ambas variables, así como correlaciones significativas con el desarrollo profesional ($Rho=0,687$), el bienestar en el trabajo ($Rho=0,759$) y el talento humano ($Rho=0,598$). Se concluye que existe una relación significativa y directa entre la gestión de resiliencia organizacional y el desarrollo de los recursos humanos en la municipalidad estudiada.

En el caso de Aldana et al. (2024), en su estudio “relación entre la gestión del talento humano y la competitividad organizacional en el sector empresarial de Chiclayo, Perú”, empleó una metodología cuantitativa y corte transversal y una muestra de 49 colaboradores de una organización. Los resultados mostraron una correlación positiva significativa ($Rho=0,539$; $p<0,05$) entre ambas variables, así como correlaciones con la capacidad innovadora ($Rho=0,520$), la productividad organizacional ($Rho=0,654$) y la ventaja competitiva ($Rho=0,639$). Se concluye que una gestión eficiente del talento humano, centrada en la participación, el crecimiento profesional y la adecuada compensación, es clave para fortalecer la competitividad organizacional en el sector empresarial chiclayano.

II.2. Bases teóricas.

Gestión del talento humano

De acuerdo con la Teoría de Recursos y Capacidades, las personas son uno de los recursos estratégicos más cruciales que tiene una organización, pues a los competidores les cuesta mucho reproducir sus conocimientos, capacidades y habilidades. En este sentido, la administración del talento humano ayuda a generar ventajas competitivas sostenibles a través de atraer, desarrollar y mantener al capital humano, lo cual se vuelve un elemento primordial para el rendimiento organizacional y la creación de valor (Shaw, 2021).

La Teoría del Intercambio Social explica los vínculos entre las organizaciones y sus trabajadores se fundamentan en normas de reciprocidad. Cuando

se les brinda apoyo, reconocimiento y oportunidades de desarrollo, los empleados muestran un compromiso más elevado, se sienten más satisfechos y permanecen más tiempo en la organización. Esta teoría destaca la relevancia de aplicar medidas que fortalezcan la lealtad y la confianza de los colaboradores en el manejo del talento humano, lo cual favorece el rendimiento y la permanencia del talento (Cropanzano y Mitchell, 2005).

La Teoría de la Gestión del Talento y Retención del Personal explica que las prácticas de gestión del talento humano (por ejemplo, oportunidades de crecimiento, desarrollo profesional y capacitación) tienen una influencia importante en la permanencia de los trabajadores en las empresas. Un manejo apropiado de personal permite consolidar el compromiso con la organización y disminuir la rotación del personal, lo cual fomenta la continuidad y el cumplimiento de las metas estratégicas de la compañía (Narayanan et al., 2019).

La Teoría de las Demandas y Recursos Laborales explica que el equilibrio entre lo que se exige en los puestos de trabajo y los recursos disponibles para cumplirlo determina el bienestar y la productividad de los trabajadores. En el contexto de la administración del talento humano, esta teoría destaca la relevancia de proporcionar autonomía, capacitación, liderazgo efectivo y respaldo organizacional para promover el compromiso laboral y evitar que los trabajadores se agoten, particularmente en escenarios inciertos y cambiantes (Bakker et al., 2023).

La Teoría de la Habilidad, Motivación y Oportunidad (AMO) sostiene que el rendimiento de los trabajadores se basa en tres elementos fundamentales: su motivación para terminar sus tareas, sus habilidades y las oportunidades que la organización les ofrece para tomar parte y contribuir valor. En consecuencia, la administración del talento humano debe enfocarse en fortalecer las capacidades, promover la motivación y establecer ambientes de trabajo que posibiliten que los trabajadores saquen el mayor provecho de sus destrezas, con lo cual se favorece un mejor rendimiento organizacional (Bos-Nehles et al., 2023).

Resiliencia organizacional

De acuerdo con la teoría de las capacidades dinámicas, las organizaciones desarrollan resiliencia debido a su habilidad para detectar los cambios en el entorno, sacar provecho de las oportunidades y reestructurar sus recursos y procedimientos ante situaciones adversas. Desde este punto de vista, la resiliencia es una habilidad estratégica que posibilita a las organizaciones adaptarse y sostener su rendimiento frente

a desastres e incertidumbre, en vez de ser un rasgo propio. Estas habilidades promueven el cambio organizacional y robustecen la sustentabilidad a largo plazo (Jiang et al., 2019).

La Teoría de la Resiliencia como Metacapacidad Organizacional sostiene que la resiliencia organizacional es una metacapacidad integrada compuesta por tres fases fundamentales: anticipación, confrontación y adaptación. Con esta perspectiva, las entidades resilientes tienen la capacidad de prever posibles amenazas, reaccionar efectivamente a sucesos inesperados y adaptarse a las circunstancias cambiantes del entorno mediante el aprendizaje de sus propias experiencias. La continuidad y el desarrollo de la organización en circunstancias complicadas son impulsados por la interacción de estas habilidades (Duchek, 2020).

La teoría de la ingeniería de la resiliencia, las organizaciones tienen que establecer sistemas que sean capaces de prever, supervisar, reaccionar y aprender permanentemente a partir de los cambios y alteraciones del entorno. Esta perspectiva sostiene que la habilidad de adaptarse a situaciones inesperadas tiene más peso en el éxito de una organización que simplemente prevenir errores. Por lo tanto, las organizaciones resilientes mejoran su habilidad de recuperación y sus procesos internos a través del aprendizaje constante y la flexibilidad operacional (Patriarca et al., 2018).

La teoría de la resiliencia heterogénea defiende que la resiliencia organizacional se compone de tres dimensiones que están conectadas entre sí: la resiliencia a nivel estratégico, a nivel funcional y a nivel operativo. Cada una de ellas brinda la posibilidad de afrontar diversas formas de adversidad y de colaborar en la capacidad global de la organización para prever, reaccionar, sobreponerse a las crisis y aprender de ellas. Esta perspectiva subraya que la resiliencia no es un fenómeno uniforme, sino que se trata de una serie de procesos multidimensionales que requieren distintas habilidades dependiendo del contexto organizacional (Hepfer y Lawrence, 2022).

La Teoría de la Resiliencia Organizacional, entendida desde la gestión empresarial, permite analizar la forma en que las organizaciones afrontan situaciones de cambio y logran mantener su funcionamiento ante escenarios adversos. Este enfoque sostiene que la capacidad de adaptación, la reacción frente a nuevas circunstancias y el aprendizaje obtenido de las experiencias son factores que favorecen la permanencia y desarrollo de las empresas. Además, reconoce que la resiliencia no depende de un único elemento, sino de la integración de distintas perspectivas que permiten comprender la complejidad de las dinámicas organizacionales (Hillmann y Guenther, 2021).

II.3. Definición de las variables.

Gestión del talento humano

La gestión del talento humano está relacionada con las actividades que realizan las organizaciones para identificar, incorporar, fortalecer y mantener a trabajadores que cuentan con las capacidades necesarias para aportar al cumplimiento de sus objetivos. En este sentido, el talento humano es considerado un factor importante para mejorar la competitividad de las empresas y enfrentar los cambios que surgen en el entorno organizacional (Vaiman et al., 2021).

Asimismo, comprende la aplicación de estrategias y herramientas que permiten mejorar las decisiones vinculadas con la selección, capacitación y permanencia del personal. Su adecuada gestión permite que los colaboradores desarrollen sus funciones de manera eficiente y contribuyan al logro de los objetivos institucionales (Gurusinghe et al., 2021).

Actualmente, la gestión del talento humano incorpora también el uso de tecnologías digitales y sistemas automatizados que facilitan procesos como la contratación, evaluación y desarrollo de los trabajadores. Esto permite optimizar la administración del personal y fortalecer la importancia estratégica del recurso humano dentro de las organizaciones (Wiblen y Marler, 2021).

La función estratégica de gestión del talento humano incluye prácticas y estrategias que buscan mejorar las habilidades de los empleados y promover la sostenibilidad de la organización. Su finalidad es crear valor para la compañía y sus trabajadores, alineando correctamente los objetivos de la empresa con el bienestar de los individuos (Ren et al., 2023).

La gestión del talento humano es un proceso metódico que comprende la planificación, la captación, el desarrollo, el mantenimiento y el uso eficiente de los recursos humanos para lograr los objetivos de la organización y atender las necesidades de los trabajadores y de la sociedad. Asimismo, para maximizar el potencial humano dentro de las empresas, incorpora una visión estratégica y sostenible (Opatha, 2021).

importancia

La gestión del talento humano es esencial porque mejora el rendimiento de la organización a través de prácticas que tienen que ver con la capacitación, la evaluación del desempeño, el pago y la planificación de la carrera profesional. Estas medidas contribuyen a que los trabajadores estén más satisfechos con su empleo y a

incrementar la productividad, lo cual permite a las empresas lograr sus metas institucionales y hacer más fuerte su competitividad (Batta et al., 2023).

El éxito de una organización depende en gran medida de la administración del talento humano, porque esta hace posible que los trabajadores se integren, se formen, se motiven y permanezcan. Una administración efectiva del capital humano refuerza las habilidades de los trabajadores y promueve una cultura organizacional enfocada en resultados, lo cual posibilita que las compañías se adapten a un ambiente cada vez más competitivo y dinámico (Savitha y Aswathanarayana, 2023).

La gestión del talento humano es importante porque tiene la capacidad de mejorar el rendimiento organizacional y fomentar la innovación. A través de la formación de competencias, una administración efectiva del personal y el uso del conocimiento de los empleados, las empresas tienen la posibilidad de incrementar su aptitud para innovar y conseguir resultados superiores, transformando así al talento humano en un elemento estratégico para generar beneficios competitivos duraderos (Del Río-Cortina et al., 2022).

Características

La gestión del talento humano se distingue por incorporar prácticas como la selección, la capacitación, la evaluación del rendimiento y la compensación, que tienen como objetivo reforzar el compromiso y la implicación de los trabajadores en la organización. Estas características, además, posibilitan que se establezcan vínculos recíprocos entre empleados y empleadores, lo cual ayuda a optimizar el rendimiento de la organización y a obtener beneficios competitivos (Alam et al., 2024).

Una de las características fundamentales de la gestión del talento humano en tiempos modernos es su orientación hacia la inclusión y la diversidad, generando espacios de trabajo en los que los trabajadores se sienten valorados e incentivados a involucrarse activamente. Este enfoque orientado a la persona propicia una cultura organizacional inclusiva que respeta las diferencias, promueve la equidad y favorece el bienestar y la cooperación de los empleados (Dawson et al., 2024).

La gestión actual del talento humano incorpora enfoques relacionados con la sostenibilidad y el uso de herramientas tecnológicas que permiten mejorar la productividad y el desempeño de los colaboradores. Entre sus principales características destaca la necesidad de mantener una relación equilibrada entre los objetivos organizacionales y las necesidades de los trabajadores, promoviendo su compromiso y adaptación a diferentes entornos culturales. Asimismo, considera una planificación con

visión de futuro que permita a las organizaciones responder a los cambios del entorno y mantener un crecimiento sostenible (Peretz, 2024).

Ventajas

La gestión del talento humano contribuye al fortalecimiento de la competitividad y la innovación dentro de las organizaciones, debido a que impulsa el desarrollo de conocimientos, capacidades y habilidades en los colaboradores, permitiendo generar nuevas propuestas, mejorar los procesos internos y responder de manera adecuada a los cambios del entorno. Estas prácticas posibilitan que las empresas afiancen su habilidad de innovar y establezcan proyectos competitivos sustentables en mercados que son cada vez más dinámicos y demandantes (Kianto et al., 2022).

La gestión del talento humano brinda ventajas significativas al fomentar el bienestar de los empleados y optimizar su rendimiento en el trabajo. Las prácticas sostenibles de recursos humanos favorecen la creación de ambientes laborales más sanos, refuerzan el compromiso del personal y fomentan una calidad superior en los procedimientos y servicios dentro de las organizaciones. Así, una gestión efectiva del talento humano favorece tanto el desarrollo de los trabajadores como el mejoramiento del rendimiento organizacional (Tortia et al., 2022).

Una de las fortalezas de la gestión del talento humano es que puede optimizar el bienestar de los empleados a través de prácticas de rendimiento elevado. Estas prácticas promueven la creación de redes colaborativas, mejoran las relaciones entre individuos y elevan la satisfacción en el trabajo, elementos que impactan de manera positiva en el rendimiento y la eficacia de la empresa (Zhao et al., 2022).

Resiliencia organizacional

Se le llama resiliencia organizacional a la habilidad de una entidad para prever, enfrentar y adecuarse a circunstancias adversas, aprender de estas y cambiar sus recursos y procesos con el fin de asegurar su éxito en el futuro y su continuidad. Esta perspectiva entiende la resiliencia como una habilidad dinámica que posibilita a las organizaciones adaptarse con eficacia a sucesos imprevistos y fortalecerse de acuerdo con las experiencias que han tenido (Duchek, 2020).

La resiliencia organizacional se refiere a la capacidad de una organización para sostener sus funciones fundamentales, reponerse ante situaciones críticas y seguir evolucionando en contextos marcados por alteraciones e incertidumbres. Además,

implica no solo superar las crisis, sino también aprovecharlas como oportunidades para fortalecer y mejorar la organización (Hillmann y Guenther, 2021).

La resiliencia organizacional es la aptitud de una entidad para resistir, reaccionar y recuperarse de situaciones críticas, manteniendo su rendimiento y adaptándose a nuevos contextos ambientales. Se desarrolla esta habilidad a través de la incorporación de recursos, la flexibilidad en la organización y el establecimiento de métodos que hacen posible una gestión eficaz de la incertidumbre (Chen et al., 2021).

Se conoce como resiliencia organizacional a la habilidad de una empresa para sostener su rendimiento y viabilidad con el paso del tiempo, incluso frente a interrupciones y cambios inesperados. Desde este enfoque, la resiliencia es un resultado de la organización que se puede observar y que evidencia el potencial de la compañía para sostener sus operaciones y continuar produciendo valor incluso en circunstancias de alta incertidumbre (Ilseven y Puranam, 2021).

Se entiende por resiliencia organizacional la habilidad de las organizaciones para prever, reaccionar, reponerse y aprender de situaciones adversas a través de la interacción de diferentes tipos de resiliencia (funcional, operativa y estratégica) que les posibilitan encarar una gama amplia de riesgos y garantizar su permanencia y adaptación a lo largo del tiempo. Esta perspectiva destaca la diversidad de aspectos que componen la resiliencia organizacional (Hepfer y Lawrence, 2022).

importancia

La resiliencia de una organización es esencial, ya que posibilita que las organizaciones enfrenten crisis y circunstancias inciertas sin afectar su rendimiento, lo cual favorece la sostenibilidad del negocio y la salud de los empleados. Las organizaciones resilientes tienen capacidades de gestión y aprendizaje que les posibilitan disminuir el estrés emocional y elevar las probabilidades de lograr el éxito empresarial en circunstancias adversas (Hollands et al., 2023).

La capacidad de adaptación a las transformaciones del entorno y el fortalecimiento de las habilidades estratégicas son dos aspectos que se ven potenciados por la resiliencia organizacional, lo que hace que esta sea fundamental para generar ventajas competitivas sostenibles. Asimismo, la habilidad para adaptarse y recuperarse frente a circunstancias inesperadas fomenta que las operaciones sigan en marcha y optimiza la posición competitiva de la organización a largo plazo (Liu y Zhang, 2024).

La resiliencia a nivel organizacional es un factor esencial, pues es una condición previa para la sustentabilidad de las organizaciones. Posibilita que las empresas no solo sobrevivan a crisis y perturbaciones, sino que además florezcan tanto a corto como a largo plazo. La conexión entre sostenibilidad y resiliencia muestra que las entidades que pueden adaptarse y sobreponerse a la adversidad tienen más posibilidades de continuar creciendo y garantizar su subsistencia en ambientes complejos y cambiantes (Weber, 2023).

Características

La resiliencia organizacional se distingue por la habilidad de una entidad para prepararse ante circunstancias adversas, reaccionar de manera efectiva a las crisis y aprender a partir de los fallos con el propósito de robustecer sus recursos y procedimientos. Estas características facilitan la adaptación a contextos inciertos y cambiantes, así como el mantenimiento de la continuidad de las operaciones. Asimismo, el aprendizaje y la capacidad de adaptarse son elementos fundamentales para proporcionar una reacción sostenible ante alteraciones externas (Saad et al., 2021).

Los atributos más destacados de la resiliencia organizacional son la habilidad de adaptarse, ser estratégicamente flexibles y transformarse de manera constante como respuesta a las variaciones del entorno. Estas cualidades posibilitan que las organizaciones reaccionen ante las crisis, reestructuren sus recursos y aprovechen las oportunidades que surgen para optimizar su desempeño y garantizar su subsistencia. Afrontar situaciones de incertidumbre también implica enfocarse en la innovación y la mejora constante, lo que forma parte de la resiliencia (Conz y Magnani, 2020).

La resiliencia organizacional se define por la existencia de habilidades de adaptación, agilidad y absorción que posibilitan a las organizaciones prever peligros, manejar apropiadamente los contratiempos y reponerse con rapidez de sucesos imprevistos. Estas cualidades favorecen la continuidad de la organización y ayudan a establecer ventajas competitivas sostenibles, sobre todo en contextos dinámicos y complejos (Belhadi et al., 2021).

Ventajas

Promover la innovación y el desarrollo sostenible de la organización a través de la resiliencia organizacional brinda grandes ventajas. Las empresas resilientes desarrollan la habilidad de resistir las perturbaciones del entorno, transformar los impedimentos en oportunidades y forjar nuevas maneras de producir valor. Estas

habilidades posibilitan que se mantenga la competitividad y se fortalezca el rendimiento de la organización en contextos caracterizados por la incertidumbre y los cambios frecuentes (Korber y McNaughton, 2018).

Una de las mayores ventajas de la resiliencia organizacional es que posibilita que las organizaciones garanticen el funcionamiento continuo de sus actividades y se adapten con rapidez a sucesos inesperados. El impacto de las crisis se minimiza y sus posibilidades de sobrevivir y recuperarse en el mercado aumentan en las organizaciones resilientes debido a la adaptabilidad de sus procesos y su habilidad para redistribuir recursos. Estos beneficios se convierten en una estabilidad más sólida y en una reacción más efectiva frente a circunstancias difíciles (Lengnick-Hall et al., 2011).

La capacidad de responder ante sucesos imprevistos y la eficiencia de los recursos son dos de las ventajas más importantes que ofrece la resiliencia organizacional. Las entidades resilientes tienen la capacidad de aprovechar sus recursos disponibles de forma más eficiente, mejorar sus procedimientos y seguir funcionando aun en situaciones inciertas, lo que mejora su competitividad y estabilidad (Koh et al., 2024).

II.4. Dimensiones e indicadores

Gestión del talento humano

Dimensiones de Gestión del talento humano; como primera dimensión tenemos el desarrollo profesional, es el proceso constante a través del cual los trabajadores obtienen destrezas, competencias y conocimientos que les posibilitan aumentar su empleabilidad y avanzar en sus carreras. Esta dimensión conlleva la presencia de posibilidades para aprender, desarrollarse y crecer dentro de la organización, brindando apoyo a los objetivos tanto individuales como organizacionales (De Vos et al., 2020). El proceso a través del cual los individuos perfeccionan constantemente sus habilidades y recursos personales para cumplir con las exigencias del mercado laboral y conseguir sus objetivos profesionales se conoce como desarrollo profesional. Además, supone la administración activa de la carrera y una perspectiva de aprendizaje continuo como elementos clave para el éxito en el ámbito profesional (Spurk et al., 2019). El desarrollo profesional es un proceso constante en el que los individuos mejoran sus conocimientos, habilidades y experiencias para poder manejar de manera efectiva su carga laboral y ajustarse a las demandas de un ambiente que cambia constantemente. Este proceso incluye tanto la educación académica formal como el desarrollo de habilidades personales y profesionales, lo que posibilita llegar a niveles más altos de empleabilidad y éxito laboral (Baruch y Sullivan, 2022).

Como segunda dimensión tenemos el bienestar en el trabajo se refiere a todos los elementos que ayudan a que la experiencia de trabajo de los empleados sea positiva, lo cual incluye temas vinculados con el sentido de propósito, las relaciones interpersonales, la satisfacción en el trabajo y el desarrollo personal. Esta dimensión incluye elementos sociales, psicológicos y físicos que contribuyen a la mejor actuación de los individuos dentro de las organizaciones (Martela, 2025). La salud física, emocional y psicológica de los trabajadores, la cual es afectada por las condiciones y atributos del espacio laboral, se conoce como "bienestar en el trabajo". Esta dimensión posibilita que los trabajadores tengan un buen desempeño y mantengan un nivel de vida apropiado en la empresa (Kazlauskaitė et al., 2023). El bienestar en el trabajo es un estado positivo que surge de la interacción entre las prácticas de gestión de recursos humanos y lo que requieren los empleados. Incluye aspectos vinculados con el compromiso y la actuación de los trabajadores, la salud mental y la percepción del respaldo de la organización (Lai et al., 2024).

Como tercera dimensión tenemos el talento personal es el conjunto de capacidades, habilidades, conocimientos y potencial que tienen los trabajadores y que les permite contribuir al valor de las organizaciones. Esta dimensión incluye las habilidades actuales de los individuos y su capacidad para desarrollarse y contribuir a alcanzar las metas estratégicas de la organización (Gallardo-Gallardo et al., 2020). Las habilidades, capacidades y características únicas que diferencian a ciertos empleados y les posibilitan aportar de manera excepcional al cumplimiento de las metas organizacionales se conocen como "talento personal". Estas habilidades pueden fortalecerse y crecer a través de la gestión apropiada y el desarrollo del talento (King y Vaiman, 2019). El término "talento personal" hace referencia al cúmulo de capacidades, competencias, conocimientos y potencialidades que poseen los trabajadores y que les posibilitan aportar de manera importante al cumplimiento de las metas de la organización. Asimismo, esta dimensión abarca el reconocimiento y la utilización de las fortalezas individuales, considerando que es posible desarrollar el talento a través de oportunidades para crecer y experiencias de aprendizaje dentro de la organización (Thunnissen y Buttiens, 2017).

Resiliencia organizacional

Esta variable se divide en tres dimensiones, la primera es la planificación, es una habilidad organizativa que se enfoca en la preparación previa para circunstancias inciertas y sucesos disruptivos. Esta dimensión abarca el diseño de estrategias, la detección de riesgos y la creación de planes que aseguren la continuidad del negocio y optimicen la capacidad de reacción frente a circunstancias desfavorables. Así, la

planificación robustece la capacidad de recuperación de la organización y fomenta su sustentabilidad (Herbane, 2019). Se conoce como planificación al procedimiento a través del cual las organizaciones prevén potenciales peligros y establecen métodos para reaccionar de manera efectiva ante las alteraciones del entorno. Esta dimensión posibilita definir prioridades, distribuir recursos y diseñar acciones preventivas que respalden la estabilidad y la permanencia de la organización frente a situaciones inesperada (Branicki et al., 2018). La planificación es un conjunto de acciones destinadas a detectar riesgos, prever situaciones futuras y desarrollar tácticas que posibiliten la respuesta apropiada de las organizaciones en tiempos de crisis. Esta dimensión permite que las organizaciones disminuyan la incertidumbre y aumenten su habilidad para adaptarse y sobreponerse a situaciones imprevistas (Linnenluecke, 2017).

Como segunda dimensión tenemos el desarrollo de capacidades al procedimiento por el que las organizaciones mejoran sus habilidades, recursos y competencias para enfrentar circunstancias inciertas y ajustarse a los cambios en el entorno. Esta dimensión conlleva la adquisición de saberes y el aprendizaje constante, lo que mejora la habilidad para responder a las dificultades y recuperarse de ellas (Vargas-Hernández, 2022). El desarrollo de capacidades es el proceso por el cual se adquieren habilidades organizativas que posibilitan una respuesta efectiva a las crisis y la explotación de las oportunidades que surgen con los cambios en el entorno. Se desarrollan estas habilidades a través de la experiencia en circunstancias difíciles y el aprendizaje organizacional, además de ser acumulativas (Ortiz-de-Mandojana y Bansal, 2016). El desarrollo de capacidades se refiere a la formación de habilidades conductuales, contextuales y cognitivas que posibilitan a las organizaciones reaccionar con resiliencia frente a sucesos imprevistos. Estas habilidades se cultivan a través de procesos estratégicos y prácticas organizativas que promueven la adaptación y el aprendizaje constante (Lengnick-Hall et al., 2011).

La tercera dimensión es la cultura organizacional resiliente se define como el conjunto de valores, convicciones y prácticas comunes que apoyan la adaptación, el aprendizaje y la habilidad de restablecerse frente a las adversidades. Esta cultura promueve la colaboración, la confianza y la capacidad de adaptación; elementos fundamentales para impulsar la resiliencia de una organización (Chen et al., 2021). Se conoce como "cultura organizacional resiliente" a un ambiente en donde se dan relaciones de confianza, liderazgo participativo y buena comunicación, lo que facilita que las organizaciones puedan encarar con más eficacia los cambios y las crisis. Esta dimensión potencia la habilidad de la organización para adecuarse a circunstancias

complejas y promueve el trabajo en conjunto entre sus integrantes (Gover y Duxbury, 2018). La cultura organizacional resiliente es un grupo de patrones de conducta, principios y normas que posibilitan a las organizaciones prever, reaccionar y aprender con respecto a las crisis. Esta cultura posibilita que se produzca conocimiento y que se desarrollen habilidades grupales que sostienen la supervivencia de las organizaciones en entornos inciertos y su adaptación constante (Williams et al., 2017).

II.5. Hipótesis general

H₁: Existe una relación significativa entre la gestión del talento humano y la resiliencia organizacional en servidores públicos de una entidad estatal, Lima-2026.

II.6. Hipótesis específicas

Existe una relación significativa entre el desarrollo profesional y la resiliencia organizacional en servidores públicos de una entidad estatal, Lima-2026.

Existe una relación significativa entre el bienestar en el trabajo y la resiliencia organizacional en servidores públicos de una entidad estatal, Lima-2026.

Existe una relación significativa entre el talento del personal y la resiliencia organizacional en servidores públicos de una entidad estatal, Lima-2026.

III. MATERIAL Y MÉTODOS

III.1. Tipo de investigación

Ramos (2022) menciona que la investigación básica se orienta a ampliar y fortalecer el conocimiento científico mediante el estudio de conceptos, teorías y relaciones entre variables, sin perseguir una aplicación práctica inmediata. En ese sentido, este tipo de investigación se empleará debido a que permitirá profundizar en la comprensión teórica de las variables, generando conocimientos que contribuyan al análisis de estas variables dentro del contexto de los servidores públicos de una entidad estatal en Lima.

Miranda (2022) señala que el método cuantitativo se distingue por la recopilación y análisis de información numérica, con la finalidad de examinar variables y comprobar su correlación a través de métodos estadísticos. En relación con el presente estudio, este enfoque permitirá obtener información objetiva sobre las variables, facilitando la medición de ambas variables y el análisis de la relación existente entre ellas.

III.2. Nivel de Investigación

Chipana (2020) sostienen que el nivel correlacional busca determinar el grado de asociación existente entre dos o más variables dentro de una población específica, sin establecer relaciones de causa y efecto. Por ello, este nivel se utilizará para identificar cómo se relacionan entre las variables, permitiendo conocer la intensidad y dirección de dicha relación en los servidores públicos de una entidad estatal.

III.3. Diseño de la Investigación

Vega y Barrantes (2022) mencionan que el diseño no experimental consiste en observar los fenómenos tal como ocurren en su contexto natural, sin manipular deliberadamente las variables de estudio. Asimismo, los estudios transversales recopilan información en un único momento determinado. En concordancia con ello, la investigación analizará las variables tal como se presentan dentro de la entidad estatal, recopilando los datos en un solo periodo de tiempo para examinar la relación existente entre ambas variables.

III.4. Población – Muestra

Del mismo modo, Arias et al. (2016) señalan que la población está constituida por el conjunto total de elementos que poseen características comunes y que son objeto de estudio dentro de una investigación. La población fue de 57 trabajadores.

El muestreo censal consiste en estudiar a la totalidad de los integrantes que conforman la población de interés, permitiendo recopilar información completa de todos los elementos sin efectuar procedimientos de selección muestral. (Hernández y Mendoza, 2018). Es por ello que se cogió a toda la población, en este caso a 57 trabajadores.

III.5. Técnica de investigación

La Torre et al. (2007) señalan que la técnica de la encuesta es un procedimiento utilizado para recolectar información mediante un conjunto de preguntas estructuradas dirigidas a un grupo específico de personas, su finalidad es obtener datos de forma organizada y comparable acerca de opiniones, percepciones, características o experiencias de los participantes dentro de una investigación.

III.6. Instrumento de investigación

Por otra parte, Rodrigues (2023) define que el cuestionario es un instrumento conformado por un conjunto ordenado de preguntas diseñadas para recolectar información de manera uniforme y sistemática. En esta investigación, el cuestionario permitirá obtener datos relacionados con la gestión del talento humano y la resiliencia organizacional, favoreciendo el análisis estadístico de los resultados

Para asegurar la validez de los instrumentos de recolección de datos, estos fueron evaluados por expertos con experiencia en gestión pública, gestión del talento humano y metodología de la investigación. Los expertos analizaron la claridad, pertinencia y congruencia de cada ítem en función de las dimensiones e indicadores correspondientes a las variables gestión del talento humano y resiliencia organizacional. Además, se confirmó que los cuestionarios eran apropiados para el ambiente laboral de los empleados públicos de una agencia estatal en Lima en el año 2026 (ver anexo 4)

Asimismo, se llevó a cabo una prueba piloto con 10 de trabajadores que tenían características similares a la población en estudio. Esta actividad posibilitó que se detectaran eventuales problemas de entendimiento del sistema y que se evaluara la funcionalidad del instrumento antes de su utilización final. Posteriormente, utilizando el software estadístico SPSS, se empleó el coeficiente alfa de Cronbach para determinar la fiabilidad de los cuestionarios. Los resultados revelaron grados apropiados de consistencia interna, lo que asegura la confiabilidad de los instrumentos empleados para medir las variables en estudio (ver anexo 5).

El análisis y procesamiento de los datos se llevó a cabo de forma ordenada y sistemática. Se codificaron, documentaron y tabularon los datos obtenidos a través de los cuestionarios para que el análisis estadístico fuera más sencillo. Más tarde, se aplicó

la estadística descriptiva para caracterizar el comportamiento de las variables analizadas, haciendo uso de frecuencias, porcentajes y medidas de tendencia central. Por último, con el programa SPSS se llevó a cabo un análisis inferencial para cotejar las hipótesis propuestas, tomando en cuenta la metodología cuantitativa, el diseño no experimental y el nivel de correlación del estudio.

Asimismo, a lo largo de todo el procedimiento de investigación, se mantuvieron los valores éticos de responsabilidad, integridad académica, transparencia y confidencialidad. Se pidió el consentimiento informado de los proveedores de servicios participantes, además se detalló con claridad la finalidad del estudio, la naturaleza voluntaria de la participación y el único uso académico de los datos recopilados. Además, se garantizó el anonimato y la protección de los datos de los participantes, con la certeza de que los resultados se emplearían éticamente con propósitos científicos.

IV. RESULTADOS

IV.1.Resultados descriptivos o inferenciales

Tabla 1

	Kolmogorov-Smirnov		
	Estadístico	gl	Sig.
Gestión del talento humano	,140	57	,007
Resiliencia organizacional	,154	57	,002

Prueba de normalidad

Nota. *Elaboración en SPSS.*

Se observa que los niveles de significancia logrados fueron inferiores a 0,05 ($p = 0,007$ y $p = 0,002$). Estos resultados evidenciaron que los datos no exhibían una distribución normal. Se desechó, por lo tanto, la hipótesis nula de normalidad y se decidió emplear estadística no paramétrica para el estudio inferencial. Después se empleó el coeficiente de correlación de Spearman para definir la relación existente entre las variables analizadas.

Objetivo General. Determinar la relación entre la gestión del talento humano y la resiliencia organizacional en servidores públicos de una entidad estatal, Lima-2026.

Tabla 2

Relación entre las variables

Coeficiente de correlación		<i>resiliencia organizacional</i>
<i>gestión del talento humano</i>	Rho de Spearman	,829
	p-valor	,000
	N	57

Nota. Elaboración en SPSS.

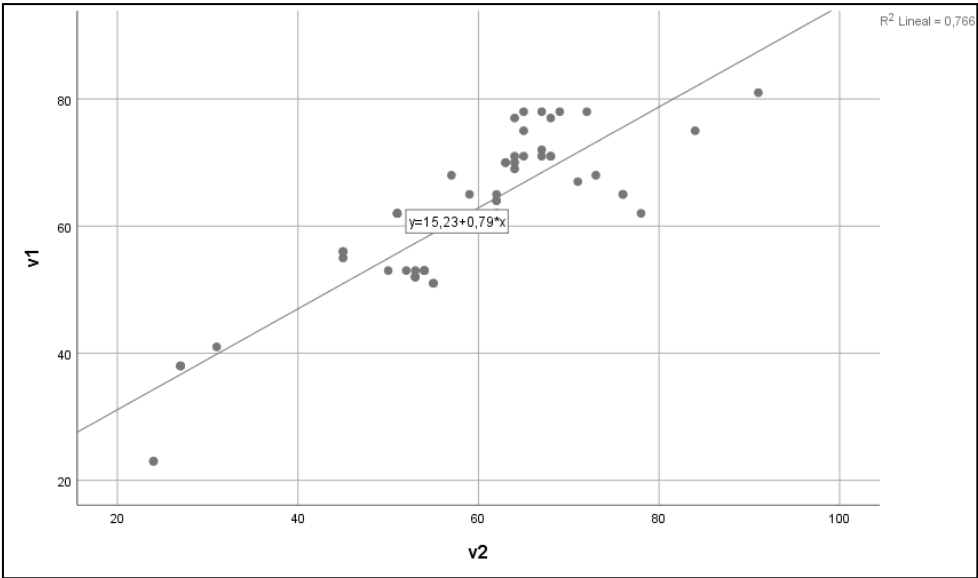


Figura 1. *Relación entre las variables*

En relación con el objetivo general, los hallazgos revelaron un coeficiente de correlación de Spearman igual a 0.829 y un nivel de significancia de 0.000 ($p < 0.05$). Esto evidenció que entre las variables estudiadas había una correlación positiva muy fuerte y estadísticamente significativa. Asimismo, se desechó la hipótesis nula y se admitió la hipótesis investigativa, lo cual condujo a concluir que niveles más elevados en una variable implicarían niveles más altos en otra dentro del contexto analizado.

Objetivo específico 1. Determinar la relación entre el desarrollo profesional y la resiliencia organizacional en servidores públicos de una entidad estatal, Lima-2026.

Tabla 3

Relación entre el desarrollo profesional y la resiliencia organizacional

Coeficiente de correlación		<i>resiliencia organizacional</i>
<i>desarrollo profesional</i>	Rho de Spearman	,825
	p-valor	,000
	N	57

Nota. Elaboración en SPSS.

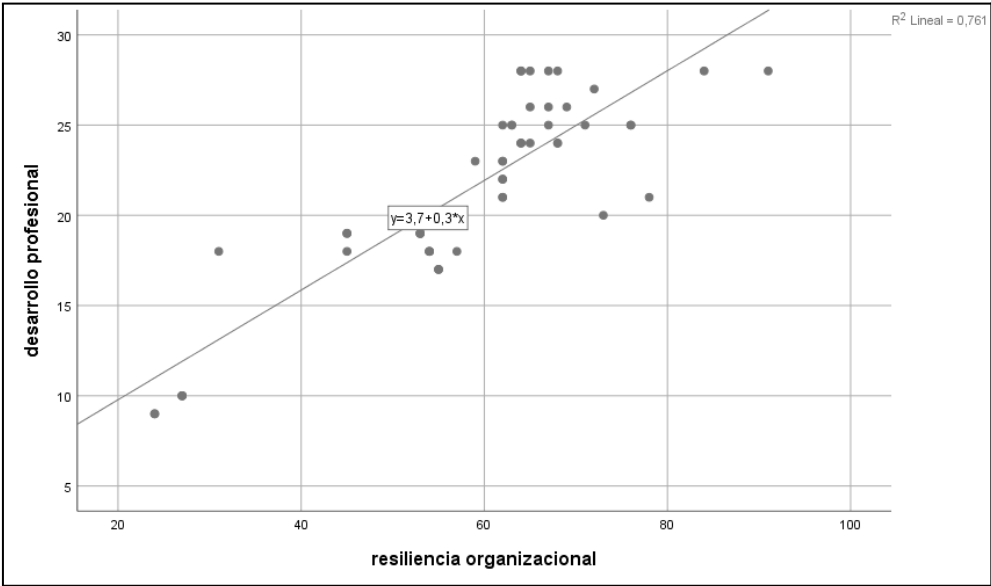


Figura 2. *Relación entre el desarrollo profesional y la resiliencia organizacional*

En relación al objetivo específico 1, los resultados revelaron un coeficiente de correlación de Spearman de 0,825 y un nivel de significancia de 0,000 ($p < 0,05$). Estos hallazgos indicaron que había una relación positiva muy fuerte y estadísticamente significativa entre la dimensión analizada y la variable investigada. Como resultado, se desechó la hipótesis nula y se aprobó la hipótesis particular del estudio, llegando a la conclusión de que cuando en esa dimensión los niveles eran más elevados, también lo eran en la variable analizada.

Objetivo específico 2. Determinar la relación entre el bienestar en el trabajo y la resiliencia organizacional en servidores públicos de una entidad estatal, Lima-2026.

Tabla 4

Relación entre el bienestar en el trabajo y la resiliencia organizacional

Coeficiente de correlación		resiliencia organizacional
bienestar en el trabajo	Rho de Spearman	,802
	p-valor	,000
	N	57

Nota. Elaboración en SPSS.

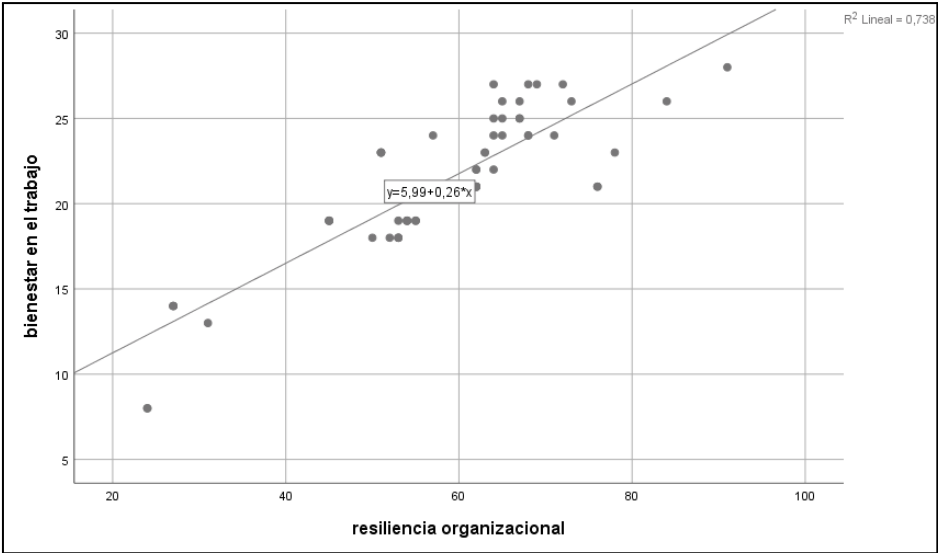


Figura 3. *Relación entre el bienestar en el trabajo y la resiliencia organizacional*

En relación con el segundo objetivo específico, los hallazgos mostraron un coeficiente de correlación de Spearman de 0,802 y un nivel de significancia de 0,000 ($p < 0.05$). Estos descubrimientos mostraron que existe una correlación muy positiva y con significancia estadística entre la variable de estudio y la dimensión analizada. En consecuencia, la hipótesis nula fue desestimada y la hipótesis de investigación fue aceptada. Se determinó que, en el ambiente analizado, los niveles más altos de bienestar laboral estaban vinculados con los niveles más altos de resiliencia organizacional.

Objetivo específico 3. Determinar la relación entre el talento del personal y la resiliencia organizacional en servidores públicos de una entidad estatal, Lima-2026.

Tabla 5

Relación entre el talento del personal y la resiliencia organizacional

Coeficiente de correlación		resiliencia organizacional
talento del personal	Rho de Spearman	,739
	p-valor	,000
	N	57

Nota. Elaboración en SPSS.

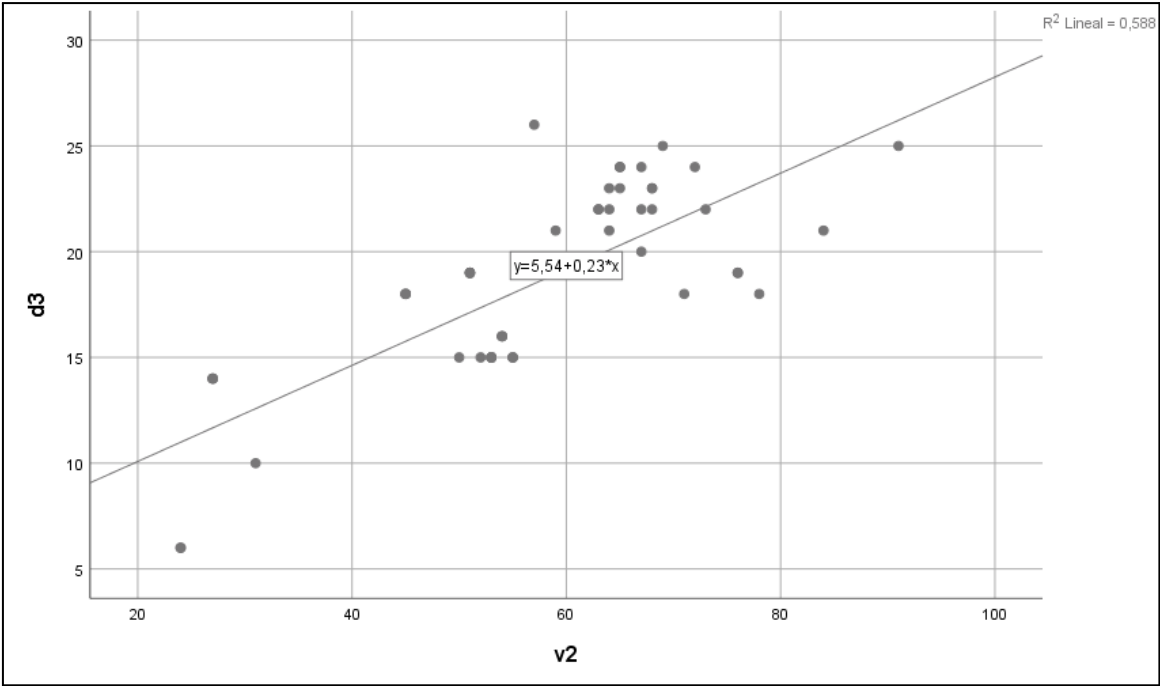


Figura 4. *Relación entre el talento del personal y la resiliencia organizacional*

En cuanto al tercer objetivo específico, los hallazgos mostraron un coeficiente de proporción de Spearman de 0.739 y un nivel de significancia de 0.000 ($p < 0.05$). Estos hallazgos revelaron que existió una fuerte correlación positiva y estadísticamente significativa entre la dimensión examinada y la variable investigada. La hipótesis de investigación fue aceptada y la nula fue rechazada como consecuencia. Se determinó que en el entorno analizado, los niveles más altos de talento de los trabajadores estaban relacionados con niveles más elevados de resiliencia a nivel organizacional.

Objetivo específico 4. Identificar el nivel de la gestión del talento humano en servidores públicos de una entidad estatal, Lima-2026.

Tabla 6

Nivel de la gestión del talento humano.

Niveles	F	%
Nivel bajo	6	11%
Nivel medio	23	40%
Nivel alto	28	49%
Total	57	100%

Nota. Elaboración propia.

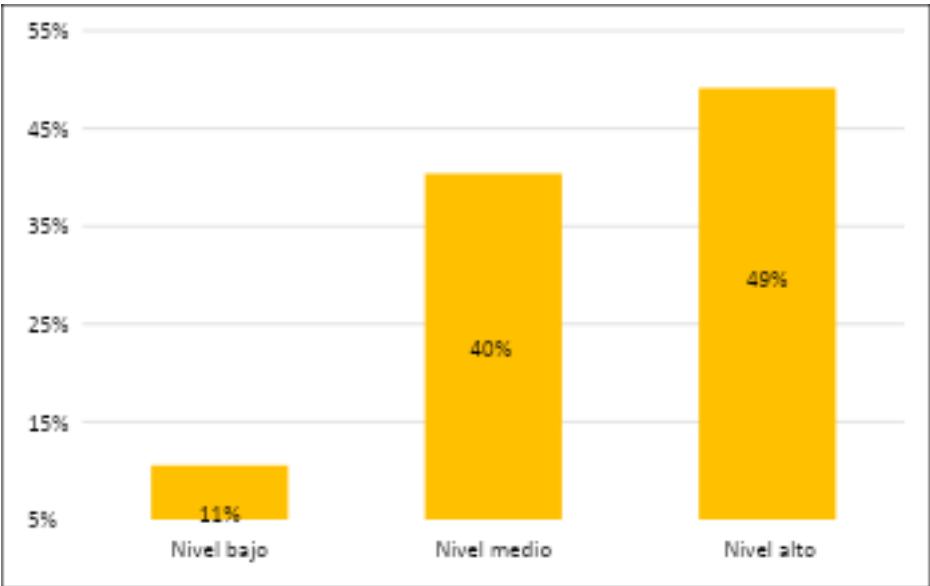


Figura 5. *Nivel de la gestión del talento humano.*

Según el objetivo específico número 4, los resultados mostraron que la mayor parte de la gestión del talento humano está en el nivel más alto (49%), luego se encuentra el nivel medio (40%) y finalmente el nivel más bajo (11%). Estos resultados mostraron que la organización analizada llevó a cabo el desarrollo de prácticas para gestionar el talento humano de manera apropiada. Como resultado, se llegó a la conclusión de que la gestión del talento humano sigue una tendencia positiva; sin embargo, aún existe un grupo significativo en el nivel medio que debe fortalecerse para llegar a niveles óptimos.

Objetivo específico 5. Identificar el nivel de resiliencia organizacional en servidores públicos de una entidad estatal, Lima-2026.

Tabla 7

Nivel de resiliencia organizacional.

Niveles	F	%
Nivel bajo	9	16%
Nivel medio	40	70%
Nivel alto	8	14%
Total	57	100%

Nota. *Elaboración propia*

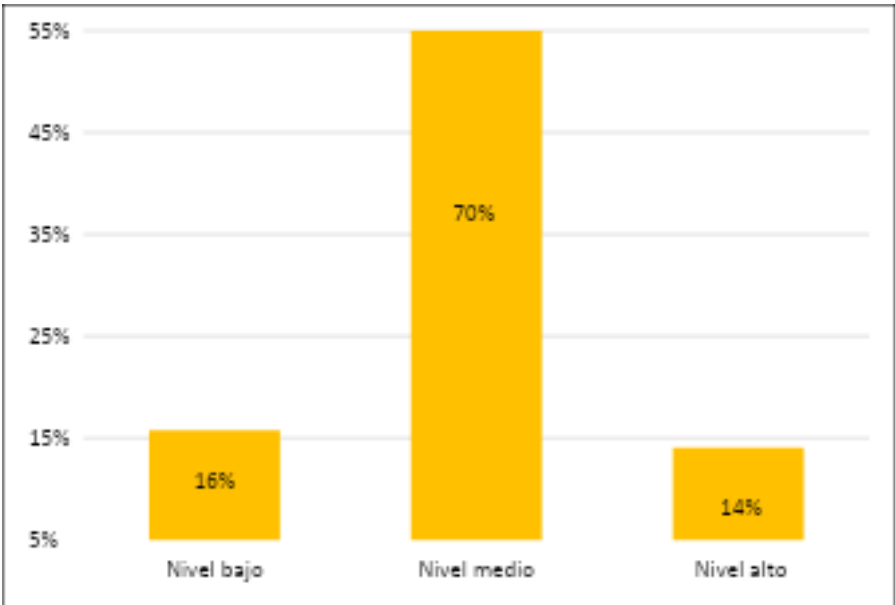


Figura 6. *Nivel de resiliencia organizacional.*

En cuanto al quinto objetivo específico, los resultados indicaron que la resiliencia organizacional predominante es la media (70%), seguida por la baja (16%) y luego por el nivel alto (14%). Los resultados de la investigación revelaron que los trabajadores filipinos exhibieron resiliencia organizacional durante el proceso de desarrollo, aunque no lograron llegar a los niveles ideales. Por lo tanto, se concluyó que la resiliencia organizacional se distingue principalmente por ser de un nivel medio, lo cual señala la necesidad de afianzar las capacidades de adaptación y enfrentamiento en el ambiente institucional analizado.

IV.2.Resultados relacionados con prueba de hipótesis

Contraste de hipótesis según la Prueba T de Student

H₁: Existe una relación significativa entre la gestión del talento humano y la resiliencia organizacional en servidores públicos de una entidad estatal, Lima-2026.

Tabla 8

Prueba T de Student de las variables.

	T	Gl	Sig.	Diferencia de medias	95% de confianza	
					I	S
Gestión del talento humano	35,732	56	,000	61,298	57,86	64,73
Resiliencia organizacional	30,680	56	,000	58,018	54,23	61,81

Nota. *Elaboración en SPSS.*

Estos hallazgos corresponden a una prueba de significancia (t de Student), en la que los valores logrados revelan una significación de 0,000 ($p < 0,05$). Esto señala que existen diferencias estadísticamente relevantes entre ambos elementos analizados. Asimismo, dado que el valor cero no está incluido en los intervalos de confianza, esto señala que las diferencias halladas entre los grupos o condiciones analizadas son válidas. Por lo tanto, la hipótesis nula es rechazada y la hipótesis de investigación es aceptada.

H₁₁: Existe una relación significativa entre el desarrollo profesional y la resiliencia organizacional en servidores públicos de una entidad estatal, Lima-2026.

Tabla 9*Prueba T de Student*

	T	Gl	Sig.	Diferencia de medias	95% de confianza	
					I	S
Desarrollo profesional	32,367	56	,000	21,333	20,01	22,65
Resiliencia organizacional	30,680	56	,000	58,018	54,23	61,81

Nota. *Elaboración en SPSS.*

Estos hallazgos corresponden a una prueba de significancia (t de Student), en la que los valores logrados revelan una significación de 0,000 ($p < 0,05$). Esto señala que existen diferencias estadísticamente relevantes entre ambos fármacos analizados. Esto indica que las diferencias notadas no son consecuencia de la casualidad, sino que ofrecen una sólida evidencia estadística. Los intervalos de confianza del 95% no contienen el valor cero, lo que indica la estabilidad de los resultados alcanzados. Por ende, se acepta la hipótesis de investigación y se rechaza la hipótesis nula, llegando a la conclusión de que hay una relación significativa entre las variables analizadas en el caso estudiado.

H₁₂: Existe una relación significativa entre el bienestar en el trabajo y la resiliencia organizacional en servidores públicos de una entidad estatal, Lima-2026.

Tabla 10*Prueba T de Student*

	T	Gl	Sig.	Diferencia de medias	95% de confianza	
					I	S
Bienestar en el trabajo	36,720	56	,000	21,246	20,09	22,40
Resiliencia organizacional	30,680	56	,000	58,018	54,23	61,81

Nota. *Elaboración en SPSS.*

Los resultados de la prueba t de Student mostraron valores altamente significativos para los dos fármacos, con una significación de 0.000 ($p < 0.05$), lo cual señala que las discrepancias halladas son estadísticamente relevantes. Asimismo, la consistencia de los resultados se verifica porque el valor nulo queda fuera del intervalo de confianza del 95%. Se concluye que hay una relación significativa entre las variables analizadas en el contexto de estudio, lo que lleva al rechazo de la hipótesis nula y a la aceptación de la hipótesis de investigación.

H₁₃: Existe una relación significativa entre el talento del personal y la resiliencia organizacional en servidores públicos de una entidad estatal, Lima-2026.

Tabla 11

Prueba T de Student

	T	Gl	Sig.	Diferencia de medias	95% de confianza	
					I	S
Talento del personal	33,419	56	,000	18,719	17,60	19,84
Resiliencia organizacional	30,680	56	,000	58,018	54,23	61,81

Nota. Elaboración en SPSS.

Los resultados del examen de Student revelaron que para ambos fármacos los valores eran estadísticamente significativos, dado que la significación era 0,000 ($p < 0,05$), lo cual señala que las discrepancias observadas son estadísticamente relevantes. Asimismo, la consistencia de los resultados se verifica porque el valor nulo queda fuera del intervalo de confianza del 95%. Se concluye que hay una relación significativa entre las variables analizadas en el contexto de estudio, lo que lleva al rechazo de la hipótesis nula y a la aceptación de la hipótesis de investigación.

V. DISCUSIÓN.

Con respecto al objetivo general, se halló que la correlación muy alta (Rho de Spearman = 0,829 con un p-valor = 0.000 y N = 57). Esto posibilitó aceptar la hipótesis

de investigación y rechazar la nula, lo que evidencia que a niveles más elevados de gestión del talento humano corresponden niveles más altos de resiliencia organizacional. Estos resultados son consistentes con los de Permana et al. (2024), quienes descubrieron que las prácticas de recursos humanos tienen un impacto positivo en la resiliencia organizacional ($\beta = 0,458$; $p < 0,001$), destacando la importancia del empoderamiento y la diversidad en la fortaleza organizacional. Además, Georgescu et al. (2024) demostraron que las prácticas estratégicas de gestión de recursos humanos afectan directamente la resiliencia organizacional, particularmente la capacitación ($\beta = 0,170$; $p < 0,001$) y el lugar de trabajo ($\beta = 0,226$; $p < 0,001$), con efectos mediados por la cultura organizacional. Según Saucedo (2020), desde un punto de vista teórico, la administración del talento humano conlleva procesos estratégicos que tienen como objetivo maximizar el capital humano para conseguir metas institucionales. Por otro lado, la resiliencia organizacional se entiende como la habilidad para adaptarse y recuperarse frente a situaciones adversas. En general, los hallazgos indican que una administración efectiva del talento humano robustece la resiliencia de la organización y la sostenibilidad de la institución.

En cuanto al objetivo específico 1, se observó además un coeficiente de correlación Rho de Spearman igual a 0,825 con un valor p de 0,000 y una muestra N igual a 57. Esto señala que existe una correlación positiva muy fuerte entre las dos variables. Estos hallazgos posibilitan la aceptación de la hipótesis alternativa y el rechazo de la hipótesis nula, lo que evidencia que un desarrollo profesional más elevado se asocia con una mayor resiliencia organizacional. Esto muestra que es necesario fortalecer los procesos permanentes de capacitación y desarrollo para optimizar la capacidad de adaptación institucional a cambios y situaciones adversas. En esta línea, el desarrollo profesional contribuye a reforzar las capacidades prácticas y técnicas que mejoran la capacidad de respuesta y adaptación de los trabajadores a contextos cambiantes. Los resultados de González et al. (2024) son coherentes con los presentados aquí, pues estos autores informaron que existe una correlación positiva entre la gestión estratégica del talento humano y las variables de desempeño organizacional ($r = 0,644$; $p < 0,001$). En su estudio resaltan que la evaluación del rendimiento y la formación constante son factores determinantes. La Teoría de Recursos y Capacidades, desde un punto de vista teórico, afirma que el capital humano es un recurso estratégico que no se puede reproducir fácilmente y que resulta clave para generar ventajas competitivas a través del desarrollo de competencias, así como la captación y permanencia del talento (Shaw, 2021). Se infiere, en términos generales, que

el crecimiento profesional robustece la resiliencia de las organizaciones y fomenta una administración pública más adaptable y perdurable.

En lo que respecta al segundo objetivo específico, los resultados mostraron un coeficiente de correlación Rho de Spearman = 0,802 con un nivel significativo de $p = 0,000$ y una muestra de $N = 57$. Esto evidenció una correlación positiva sólida y estadísticamente significativa entre las dos variables. Este descubrimiento hace posible que se acepte la hipótesis de investigación y se descarte la hipótesis nula, evidenciando que un mayor bienestar en el trabajo está asociado con un aumento de la resiliencia organizacional. Esto indica que las condiciones laborales positivas incrementan la habilidad de los trabajadores para ajustarse, reponerse y reaccionar de manera efectiva ante circunstancias difíciles o cambios dentro de la institución. Este estudio demuestra que factores como la satisfacción laboral, el clima laboral y la conciliación tienen un impacto directo en el fortalecimiento de la resiliencia organizacional en el sector español. Estos resultados coinciden con los de Nelson et al. (2024), que hallaron que la planificación del éxito ($\beta = 0,158$; $p = 0,007$) y la retención del talento ($\beta = 0,338$; $p < 0,001$), prácticas de gestión del talento, tienen un efecto positivo en la resiliencia organizacional. Este hecho subraya cuán relevantes son las condiciones laborales para promover el compromiso y la estabilidad. Desde un punto de vista teórico, la Teoría del Intercambio Social sostiene que las relaciones laborales se fundamentan en la reciprocidad: cuando una organización brinda apoyo, reconocimiento y bienestar, los trabajadores responden con mayor compromiso y lealtad (Cropanzano y Mitchell, 2005). En términos generales, se determina que el bienestar laboral es un elemento clave para robustecer la capacidad de adaptación de las organizaciones y optimizar la sostenibilidad institucional en el sector público.

Respecto al tercer objetivo específico, los resultados arrojaron un coeficiente de correlación de Rho de Spearman = 0,739 con un nivel de significancia de $p = 0,000$ y un tamaño de muestra de $N = 57$, lo que indica una correlación positiva fuerte y estadísticamente significativa entre ambas variables. Como resultado, se rechazó la hipótesis nula y se aceptó la hipótesis de investigación. Se encontró que los empleados con mayores niveles de talento también exhiben mayores niveles de resiliencia organizacional, lo que indica que la presencia de competencias, habilidades y capacidades apropiadas en los empleados ayuda a fortalecer la adaptabilidad institucional a los cambios y circunstancias desafiantes. Se recomienda que para la creación de organizaciones más sostenibles y resilientes, se debe identificar, desarrollar y retener el talento humano. Wang et al. (2024) afirman que la administración innovadora

de recursos humanos influye de manera positiva en el rendimiento de las organizaciones, tanto directamente ($\beta = 0,208$; $p < 0,001$) como indirectamente por medio de la resiliencia organizacional ($\beta = 0,105$; $p < 0,001$). Esto resalta lo crucial que son las habilidades del talento para el progreso institucional. Asimismo, Santos et al. (2026) subrayan que, según un análisis bibliométrico, la administración del talento humano se ha vuelto un asunto estratégico relacionado con el bienestar de la organización y la sostenibilidad. Desde un punto de vista teórico, la teoría de la gestación del talento y retención del personal indica que las prácticas enfocadas en el crecimiento y el desarrollo profesional aumentan el compromiso con la organización y reducen la rotación, garantizando así que los objetivos institucionales se mantengan (Narayanan et al., 2019). A la luz de todo lo anterior, se llega a la conclusión de que el talento de los trabajadores tiene un rol fundamental en la consolidación de la resiliencia organizacional en el sector público.

Respecto al cuarto objetivo específico, los hallazgos indicaron que el 49% ($f = 28$) de los encuestados consideraba que su nivel era alto, el 40% ($f = 23$) lo veía como medio y el 11% ($f = 6$) lo consideraba bajo. Se encuestó a un total de $N = 57$ participantes. Lo anterior indica que hay una percepción positiva predominante acerca de la gestión del talento humano en la organización analizada. Estos resultados evidencian que la organización está aplicando prácticas orientadas hacia el desarrollo, formación y gestión de los trabajadores de forma relativamente apropiada. Sin embargo, persiste un grupo considerablemente situado en el nivel medio que requiere ser robustecido para llegar a estándares óptimos de gestión. En este contexto, se concluye que la administración del talento humano tiene normalmente una tendencia positiva, con aspectos a mejorar principalmente vinculados con el establecimiento de procesos de crecimiento personal más justos y sistemáticos. Estos resultados son coherentes con los de Sánchez-Torres (2023), que encontró una correlación importante entre la gestión del talento humano y la cultura organizacional ($Rho = 0,872$; $p < 0,001$), lo cual revela altos grados de percepción en las dos variables y muestra su impacto en el fortalecimiento institucional. La Teoría de las Demandas y Recursos Laborales sostiene, desde un punto de vista teórico, que para optimizar el rendimiento y la salud de los trabajadores es necesario balancear las exigencias laborales con los recursos existentes, tales como la capacitación, el apoyo organizacional y el liderazgo (Bakker et al., 2023). En términos generales, se llega a la conclusión de que la gestión del talento humano en la entidad analizada está, por lo general, en un nivel alto; sin embargo, se requiere tomar medidas de mejora para optimizar la eficacia institucional.

En cuanto al quinto objetivo particular, los resultados indicaron que el 70% ($f = 40$) de los encuestados presentó un nivel medio de resiliencia organizacional; el 16% ($f = 9$), un nivel bajo; y el 14% ($f = 8$), un nivel alto, de un total de $N = 57$ participantes. Esto señala que la institución estudiada tiene un nivel medio de adaptabilidad y respuesta frente a la adversidad. Estos hallazgos demuestran que, aunque los trabajadores están algo listos para afrontar las transformaciones y retos organizacionales, todavía no han desarrollado plenamente su capacidad de resiliencia. Esto pone de relieve la importancia de reforzar las estrategias institucionales centradas en el aprendizaje dentro de la organización, la flexibilidad y la administración del cambio. En este contexto, se concluye que la resiliencia organizacional es predominantemente de nivel medio, lo cual indica oportunidades de mejora para llegar a niveles más altos de eficiencia adaptativa en el sector analizado. Estos descubrimientos son coherentes con lo que encontró Leon (2024), quien determinó que la administración de recursos humanos tiene un impacto significativo en la resiliencia de las organizaciones (Nagelkerke $R^2 = 0,967$; $p < 0,001$), lo cual evidencia que una gestión efectiva potencia la habilidad de adaptarse y aprender a nivel organizacional. Según la Teoría AMO (Ability, Motivation and Opportunity), desde un punto de vista teórico, el rendimiento de una organización se basa en el desarrollo de competencias, la motivación personal y las oportunidades que ofrece la organización para participar (Bos-Nehles et al., 2023). En resumen, se determina que la resiliencia organizacional de la entidad examinada está principalmente en un nivel medio, lo cual requiere tácticas integradas para su fortalecimiento sostenible.

VI. CONCLUSIONES.

El objetivo general, existe una conexión positiva muy fuerte entre las variables analizadas ($p = 0,000$; $r = 0,829$). Por lo tanto, la hipótesis nula es rechazada y la hipótesis de investigación es aceptada. Esto muestra que, al reforzar los procedimientos de gestión del personal, la aptitud de una entidad para ajustarse y reaccionar ante crisis, transformaciones y requerimientos institucionales también se incrementa.

El primer objetivo específico, se determina que hay una correlación positiva de gran importancia ($Rho = 0,825$; $p = 0,000$; $N = 57$) entre la dimensión que se está estudiando y la habilidad de adaptación organizacional. Esto indica que al robustecer los procesos de capacitación, desarrollo profesional y formación de los trabajadores, se optimiza la respuesta institucional ante las modificaciones y se logra un mejor rendimiento y una mayor estabilidad dentro de la organización en circunstancias difíciles.

El segundo objetivo específico, se deduce que la adaptabilidad organizacional y la dimensión evaluada tienen una relación positiva importante ($Rho = 0,802$; $p = 0,000$; $N = 57$). Esto evidencia que mejorar las condiciones laborales, la satisfacción en el trabajo y el equilibrio en el entorno laboral fomenta que los trabajadores respondan adecuadamente a circunstancias estresantes, consolidando así la estabilidad, la eficacia y el compromiso organizacional.

El tercer objetivo específico, se llega a la conclusión de que hay una relación positiva ($Rho = 0,739$; $N = 57$; $p = 0,000$) entre la dimensión estudiada y la capacidad de adaptación organizacional. Esto demuestra que el modo en que una organización gestiona los cambios depende directamente del nivel de competencias, habilidades y potencial de un individuo. Esto facilita una mejor reacción a las adversidades y promueve la continuidad de los objetivos institucionales.

En el cuarto objetivo específico, se determina que el nivel de gestión de personal más elevado con un 49% es el predominante, seguido del medio con un 40% y del más bajo con un 11%. Estos resultados revelan una inclinación positiva en la puesta en práctica de procesos internos, aunque también existe un importante conjunto que necesita ser robustecido para lograr estándares óptimos.

En el quinto objetivo específico, se ha determinado que el nivel promedio de adaptabilidad organizacional es del 70%, seguido por el más alto con un 14% y el más bajo con un 16%. Estos hallazgos evidencian que, aunque hay una cierta capacidad de

respuesta ante las variaciones, esta no es óptima. Por lo tanto, es necesario reforzar las tácticas institucionales enfocadas en mejorar la flexibilidad.

VII. RECOMENDACIONES.

Se recomienda al director, ampliar la adaptabilidad de las organizaciones, que se fortalezcan las tácticas para gestionar al personal mediante la planificación, la capacitación constante y la evaluación del trabajo realizado. Esto posibilitará una respuesta más efectiva a las transformaciones institucionales, el incremento de la productividad del personal y garantizar que los procedimientos internos sean sostenibles frente a circunstancias cambiantes y desafiantes.

Se recomienda al director poner en marcha programas de formación a largo plazo, de actualización profesional y planes para el desarrollo de la carrera que faciliten un crecimiento constante del individuo. Estas medidas mejorarían el desempeño individual y colectivo dentro de la organización al optimizar las habilidades laborales y respaldar una adecuada adaptación institucional al cambio.

Se recomienda al director fomentar condiciones de trabajo apropiadas mediante estrategias unificadas de bienestar, como optimizar el ambiente organizacional, valorar la labor realizada y alcanzar una armonía entre la vida profesional y personal. Estas medidas mejorarán la habilidad de los trabajadores para manejar situaciones estresantes y su motivación, lo que contribuirá a que la institución funcione mejor.

Se recomienda al director reforzar los procesos de capacitación, contratación y desarrollo de los trabajadores para optimizar sus habilidades y aptitudes. Es fundamental, además, desarrollar estrategias para retener talento que posibiliten la permanencia del personal competente, con el fin de optimizar la respuesta de la organización ante las transformaciones.

Se recomienda al director fortalecer las tácticas de administración interna en el grupo que muestra niveles bajos y mediocres por medio de programas de liderazgo, mejora de habilidades y evaluación del rendimiento. Esto posibilitaría la normalización y mejora de los procesos de gestión del personal, lo que conduciría a una administración más eficaz, justa y enfocada en resultados.

Se recomienda al director utilizar métodos para reforzar las habilidades de adaptación por medio de programas formativos en aprendizaje organizacional, trabajo colaborativo y gestión del cambio. Estas medidas posibilitarían que los individuos reaccionen de manera más efectiva a circunstancias complejas, promoviendo así una superior estabilidad y eficiencia institucional.

VIII. REFERENCIAS

- Alam, M., Ullah, M., Islam, M., y Chowdhury, T. (2024). *Human resource management practices and employee engagement: The moderating effect of supervisory role*. Cogent Business & Management, 11(1), Article 2318802. <https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2318802>
- Aldana, M., Bazán, E., Coronel, M., y Gonzales, J. (2024). Gestión del talento humano y la competitividad organizacional en el sector empresarial, Chiclayo 2024. UCV HACER, 13(4). <https://doi.org/10.18050/revuvchacer.v13n4a4>
- Autoridad Nacional del Servicio Civil. (2025, 5 de agosto). *Estrategia “Enlace SERVIR” fortalecerá la gestión del talento humano en el Estado*. <https://www.gob.pe/institucion/servir/noticias/1221790-estrategia-enlace-servir-fortalecera-la-gestion-del-talento-humano-en-el-estado>
- Bakker, A., Demerouti, E., y Sanz-Vergel, A. (2023). *Job Demands–Resources Theory: Ten Years Later*. Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 10, 25-53. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-120920-053933>
- Banco Mundial. (2026). *Public workforce performance and prosperity*. World Bank Group. <https://www.worldbank.org/en/publication/public-workforce-performance-and-prosperity>
- Baruch, Y., y Sullivan, S. (2022). *The why, what and how of career research: A review and recommendations for future study*. Career Development International, 27(1), 135-159. <https://doi.org/10.1108/CDI-10-2021-0251>
- Batta, A., Bandameeda, G., y Parayitam, S. (2023). *Human resource management practices, job satisfaction and performance: Evidence from transportation sector in India*. Global Business Review, 19(1). <https://doi.org/10.1177/2319510X231166800>
- Belhadi, A., Kamble, S., Jabbour, C., Gunasekaran, A., Ndubisi, N., y Venkatesh, M. (2021). *Manufacturing and service supply chain resilience to the COVID-19 outbreak: Lessons learned from the automobile and airline industries*. Technological Forecasting and Social Change, 163, 120447. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2020.120447>
- Bos-Nehles, A., Townsend, K., Cafferkey, K., y Trullen, J. (2023). *Examining the Ability, Motivation and Opportunity (AMO) framework in HRM research: Conceptualization,*

- measurement and interactions*. International Journal of Management Reviews, 25(4), 725-739. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12332>
- Branicki, L., Sullivan-Taylor, B., y Livschitz, S. (2018). *How entrepreneurial resilience generates resilient SMEs*. International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research, 24(7), 1244–1263. <https://doi.org/10.1108/IJEBR-11-2016-0396>
- Cárdenas, C., y Tapia, L. (2025). La gestión del talento humano y su rol en la construcción de la capacidad estatal de las municipalidades distritales de Lima Este (2023–2025). *Saber Servir: Revista de la Escuela Nacional de Administración Pública*, 14(1), 118–151. <https://revista.enap.edu.pe/index.php/ss/article/view/213>
- Chen, R., Xie, Y., y Liu, Y. (2021). *Defining, Conceptualizing, and Measuring Organizational Resilience: A Multiple Case Study*. Sustainability, 13(5), 2517. <https://doi.org/10.3390/su13052517>
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). (2026). *Panorama de la gestión pública en América Latina y el Caribe 2025: innovar en el Estado para gestionar las transformaciones indispensables*. Naciones Unidas. <https://www.cepal.org/es/publicaciones/89768-panorama-la-gestion-publica-america-latina-caribe-2025-innovar-estado-gestionar>
- Conz, E., y Magnani, G. (2020). *A dynamic perspective on the resilience of firms: A systematic literature review and a framework for future research*. European Management Journal, 38(3), 400-412. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2019.12.004>
- Cropanzano, R., y Mitchell, M. (2005). *Social exchange theory: An interdisciplinary review*. Journal of Management, 31(6), 874-900. <https://doi.org/10.1177/0149206305279602>
- Dávila, H. (2025). Habilidades blandas del servidor público como factor del liderazgo transformacional: Estudio de caso de una Secretaría de Agricultura del nororiente colombiano. *AiBi Revista de Investigación, Administración e Ingeniería*, 13(2), 1–9. <https://doi.org/10.15649/2346030X.5461>
- Dawson, N., Parker, S., y Okimoto, T. (2024). *Profiles of diversity and inclusion motivation: Toward an employee-centered understanding of why employees put effort into inclusion and exclusion*. Human Resource Management, 63(1), 45–66. <https://doi.org/10.1002/hrm.22186>

- De Vos, A., Van der Heijden, B., y Akkermans, J. (2020). *Sustainable careers: Towards a conceptual model*. Journal of Vocational Behavior, 117, 103196. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2018.06.011>
- Del Barone, L., de Gennaro, D., y Buonocore, F. (2025). AI-driven HRM and managerial competencies: Strengthening organizational resilience in public administration. Management Decision, 64(5), 1732–1751. <https://doi.org/10.1108/MD-06-2024-1252>
- Del Río-Cortina, J., Acosta-Mesa, R., Santis-Puche, M., y Machado-Licona, J. (2022). *The mediating effect of innovation between human talent management and organizational performance*. Información Tecnológica, 33(2), 13-22. <https://doi.org/10.4067/S0718-07642022000200013>
- dos Santos, V., Ferreira, M. P., Beuren, I., y Meurer, S. (2024). Antecedentes do desempenho da função de servidores públicos: individuais, profissionais e organizacionais. Revista de Contabilidade e Organizações, 18, 1–20. <https://doi.org/10.11606/issn.1982-6486.rco.2024.223719>
- Duchek, S. (2020). *Organizational resilience: A capability-based conceptualization*. Business Research, 13(1), 215–246. <https://doi.org/10.1007/s40685-019-0085-7>
- Fernández, L. (2024). Human resource management and the influence on organizational resilience for a private company. Trujillo - 2024. Nanotechnology Perceptions, 20(S15), 2294-2303. <https://nano-ntp.com/index.php/nano/article/view/4179/3190>
- Gallardo-Gallardo, E., Thunnissen, M., y Scullion, H. (2020). *Talent management: Context matters*. The International Journal of Human Resource Management, 31(4), 457-473. <https://doi.org/10.1080/09585192.2019.1642645>
- Georgescu, I., Boccan, C., Varzaru, A., Rotea, C., Mangra, M., y Mangra, G. (2024). Enhancing organizational resilience: The transformative influence of strategic human resource management practices and organizational culture. Sustainability, 16(10), 4315. <https://doi.org/10.3390/su16104315>
- Georgescu, I., Bocean, C. G., Vărzaru, A., Rotea, C., Mangra, M., y Mangra, G. (2024). Enhancing organizational resilience: The transformative influence of strategic human resource management practices and organizational culture. Sustainability, 16(10), 4315. <https://doi.org/10.3390/su16104315>
- González, L., Santamaría, E., Santamaría, E., y López, S. (2024). Digital transformation and resilience in higher education: Impact on strategic management and human

- talent in Ecuador. *Salud, Ciencia y Tecnología - Serie de Conferencias, 3*, 811. <https://doi.org/10.56294/sctconf2024811>
- Gover, L., y Duxbury, L. (2018). *Inside the Onion: Understanding What Enhances and Inhibits Organizational Resilience*. The Journal of Applied Behavioral Science, 54(4), 477–501. <https://doi.org/10.1177/0021886318797597>
- Gurusinghe, R., Arachchige, B., y Dayarathna, D. (2021). *Predictive HR analytics and talent management: A conceptual framework*. Journal of Management Analytics, 8(2), 195-221. <https://doi.org/10.1080/23270012.2021.1899857>
- Hadiyat, Y., y Herman, H. (2026). Work engagement and organizational commitment as predictors of job performance among Generation Y and Z employees in Indonesian state-owned enterprises. Asian Journal of Human Services, 30(2), e3002.1.019. <https://doi.org/10.14391/ajhs.e3002.1.019>
- Hepfer, M., y Lawrence, T. (2022). *The heterogeneity of organizational resilience: Exploring functional, operational and strategic resilience*. Organization Theory, 3(1), 1–28. <https://doi.org/10.1177/26317877221074701>
- Herbane, B. (2019). *Rethinking organizational resilience and strategic renewal in SMEs*. Entrepreneurship & Regional Development, 31(5–6), 476–495. <https://doi.org/10.1080/08985626.2018.1541594>
- Hillmann, J., y Guenther, E. (2021). *Organizational resilience: A valuable construct for management research?* International Journal of Management Reviews, 23(1), 7-44. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12239>
- Hollands, L., Haensse, L., y Lin-Hi, N. (2024). *The how and why of organizational resilience: A mixed-methods study on facilitators and consequences of organizational resilience throughout a crisis*. The Journal of Applied Behavioral Science, 60(3), 449-493. <https://doi.org/10.1177/00218863231165785>
- Ilseven, E., y Puranam, P. (2021). *Measuring organizational resilience as a performance outcome*. Journal of Organization Design, 10(1), 127-137. <https://doi.org/10.1007/s41469-021-00107-1>
- Jaco, E., y Montesinos, E. (2023). *Gestión de recursos humanos y el desempeño laboral de los trabajadores administrativos del Hospital Santa Rosa de Puerto Maldonado - 2022* [Tesis de licenciatura, Universidad Nacional Amazónica de Madre de Dios].

- Jiang, Y., Ritchie, B., y Verreyne, M. (2019). *Building tourism organizational resilience to crises and disasters: A dynamic capabilities view*. *International Journal of Tourism Research*, 21(6), 882–900. <https://doi.org/10.1002/jtr.2312>
- Kazlauskaitė, R., Martinaitytė, I., Lyubovnikova, J., y Augutytė-Kvedaravičienė, I. (2023). *The physical office work environment and employee wellbeing: Current state of research and future research agenda*. *International Journal of Management Reviews*, 25(3), 413-442. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12315>
- Kianto, A., Sáenz, J., y Aramburu, N. (2022). *Knowledge-based human resource management practices, intellectual capital and innovation*. *Journal of Business Research*, 81, 11-20. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.07.018>
- King, K. A., y Vaiman, V. (2019). *Enabling effective talent management through a macro-contingent approach: A framework for research and practice*. *BRQ Business Research Quarterly*, 22(3), 194-206. <https://doi.org/10.1016/j.brq.2019.04.005>
- Koh, S., Suresh, K., Ralph, P., y Saccone, M. (2024). *Quantifying organisational resilience: An integrated resource efficiency view*. *International Journal of Production Research*, 62(17), 5737-5756. <https://doi.org/10.1080/00207543.2023.2296018>
- Korber, S., y McNaughton, R. (2018). *Resilience and entrepreneurship: A systematic literature review*. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 24(7), 1129-1154. <https://doi.org/10.1108/IJEBR-10-2016-0356>
- Lai, Y., Lin, C., Saridakis, G., y Georgellis, Y. (2024). *The impact of ability-, motivation- and opportunity-enhancing HR sub-bundles on employee wellbeing: An examination of nonlinearities and occupational differences in skill levels*. *Human Resource Management Journal*, 35(1), 45-63. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12551>
- Lengnick-Hall, C., Beck, T., y Lengnick-Hall, M. (2011). *Developing a capacity for organizational resilience through strategic human resource management*. *Human Resource Management Review*, 21(3), 243-255. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2010.07.001>
- Linnenluecke, M. (2017). *Resilience in Business and Management Research: A Review of Influential Publications and a Research Agenda*. *International Journal of Management Reviews*, 19(1), 4–30. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12076>

- Liu, X., y Zhang, D. (2024). *Research on impact mechanism of organizational resilience on sustainable competitive advantage of enterprises*. Sustainability, 16(16), 6954. <https://doi.org/10.3390/su16166954>
- Martela, F. (2025). *Well-Being as Having, Loving, Doing, and Being: An Integrative Organizing Framework for Employee Well-Being*. Journal of Organizational Behavior. <https://doi.org/10.1002/job.2862>
- Mesía, J., Basauri, M., y Huaman-Gora, J. (2026). Liderazgo y gestión del talento humano en servidores públicos. Una revisión de alcance. Avances en Psicología, 34(1), E2551.
- Narayanan, A., Rajithakumar, S., y Menon, M. (2019). *Talent management and employee retention: An integrative research framework*. Human Resource Development Review, 18(2), 228-247. <https://doi.org/10.1177/1534484318812159>
- Nelson, A., Agatha, J., y Setyawan, A. (2024). The moderating effect of self-efficacy on the relationship between talent management practice and organizational resilience. *Jurnal Siasat Bisnis*, 29(2), 125-142. <https://doi.org/10.20885/jsb.vol29.iss2.art1>
- Opatha, H. (2021). *A simplified study of definitions of human resource management*. Sri Lankan Journal of Human Resource Management, 11(1), 15-35. <https://doi.org/10.4038/sljhrm.v11i1.5672>
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OECD). (2026). *Developing a resilient HR function in the French public service: Addressing digital, ecological and managerial change*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/a6bf832b-en>
- Ortiz-de-Mandojana, N., y Bansal, P. (2016). *The long-term benefits of organizational resilience through sustainable business practices*. Strategic Management Journal, 37(8), 1615–1631. <https://doi.org/10.1002/smj.2410>
- Patriarca, R., Di Gravio, G., Costantino, F., y Tronci, M. (2018). *An analytic framework to assess organizational resilience*. Safety and Health at Work, 9(3), 265–276. <https://doi.org/10.1016/j.shaw.2017.10.005>
- Peretz, H. (2024). *Sustainable Human Resource Management and Employees' Performance: The Impact of National Culture*. Sustainability, 16(17), 7281. <https://doi.org/10.3390/su16177281>

- Permana, D., Rustiawan, I., y Sya'rani, R. (2024). Strategic human resources management and organisational resilience in Indonesian start-ups. *Commercium: Journal of Business and Management*, 2(2), 86-105. <https://doi.org/10.61978/commercium.22>
- Presidencia del Consejo de ministros. (2025, 2 de julio). *Ejecutivo acuerda mejoras laborales para más de 600 mil servidores públicos*. Plataforma del Estado Peruano. <https://www.gob.pe/institucion/pcm/noticias/1202391-ejecutivo-acuerda-mejoras-laborales-para-mas-de-600-mil-servidores-publicos>
- Ren, S., Cooke, F., Stahl, G., Fan, D., y Timming, A. (2023). *Advancing the sustainability agenda through strategic human resource management: Insights and suggestions for future research*. *Human Resource Management*, 62(3), 251-265. <https://doi.org/10.1002/hrm.22169>
- Rodriguez, J. (2025). La gestión del talento humano y su rol en la construcción de la capacidad estatal de las municipalidades distritales de Lima Este (2023–2025). *Saber Servir: Revista de la Escuela Nacional de Administración Pública*, (14), 118–151. <https://doi.org/10.54774/ss.2025.14.07>
- Saad, M., Hagelaar, G., Van der Velde, G., y Omta, O. (2021). *Conceptualization of SMEs' business resilience: A systematic literature review*. *Cogent Business & Management*, 8(1), 1938347. <https://doi.org/10.1080/23311975.2021.1938347>
- Sánchez-Torres, M. (2023). Influence of human talent management on organizational culture in a customs company, Magdalena, 2022. *Proceedings of the 3rd LACCEI International Multiconference on Entrepreneurship, Innovation and Regional Development (LEIRD 2023)*. <https://doi.org/10.18687/LEIRD2023.1.1.191>
- Santos, M., Jiménez, V., Jáquez, J., Bracho, P., y Páez, Á. (2026). Human talent management and its relationship with wellbeing: A bibliometric analysis of a decade of scientific production in Scopus. *Management (Montevideo)*, 4, 228. <https://doi.org/10.62486/agma2026228>
- Savitha, S., y Aswathanarayana, K. (2023). *The role of human resource management in enhancing employee performance and organizational success*. *ShodhKosh: Journal of Visual and Performing Arts*, 4(1), 798-804. <https://doi.org/10.29121/shodhkosh.v4.i1.2023.5133>

- Shaw, J. (2021). *The resource-based view and its use in strategic human resource management research: The elegant and inglorious*. Journal of Management, 47(7), 1787-1795. <https://doi.org/10.1177/0149206321993543>
- Spurk, D., Hirschi, A., y Dries, N. (2019). *Antecedents and outcomes of objective versus subjective career success: Competing perspectives and future directions*. Journal of Management, 45(1), 35-69. <https://doi.org/10.1177/0149206318786563>
- Superintendencia Nacional de Fiscalización Laboral. (2026, 27 de abril). *Sunafil y Servir lanzan en Cusco el Plan 2026 de Muni Segura para proteger a más de 21,000 servidores públicos*. Plataforma del Estado Peruano. <https://www.gob.pe/institucion/sunafil/noticias/1384807-sunafil-y-servir-lanzan-en-cusco-el-plan-2026-de-muni-segura-para-proteger-a-mas-de-21-mil-servidores-publicos>
- Thunnissen, M., y Buttiens, D. (2017). *Talent management: For what, how and how well? An empirical exploration of talent management in practice*. Employee Relations, 39(2), 182-199. <https://doi.org/10.1108/ER-08-2015-0159>
- Tortia, E., Sacchetti, S., y López-Arceiz, F. (2022). *A Human Growth Perspective on Sustainable HRM Practices, Worker Well-Being and Organizational Performance*. Sustainability, 14(17), 11064. <https://doi.org/10.3390/su141711064>
- Vaiman, V., Cascio, W., Collings, D., y Swider, B. (2021). *The shifting boundaries of talent management*. Human Resource Management, 60(2), 253-257. <https://doi.org/10.1002/hrm.22050>
- Vargas-Hernández, J. (2022). *Organizational Resilience Capability and Capacity Building*. En Handbook of Research on Interdisciplinary Studies on Healthcare, Culture, and the Environment (pp. 124–142). IGI Global. <https://doi.org/10.4018/978-1-7998-8996-0.ch008>
- Velasquez, J. (2025). *Gestión de resiliencia organizacional y su relación en el desarrollo de los recursos humanos en la Municipalidad Provincial de San Román – Juliaca, 2023* [Tesis de licenciatura, Universidad Andina Néstor Cáceres Velásquez]. <https://repositorio.uancv.edu.pe/handle/UANCV/5649>
- Wang, X., Onputtha, S., y Jotikathira, C. (2024). Transmission effects of innovative human resource management on organizational performance through talent team optimization and resilience capability in educational organizations. *Journal of*

Lifestyle and SDGs Review, 5(3),
e04931. <https://doi.org/10.47172/2965-730X.SDGsReview.v5.n03.pe04931>

Weber, M. (2023). *The relationship between resilience and sustainability in the organizational context—A systematic review*. *Sustainability*, 15(22), 15970. <https://doi.org/10.3390/su152215970>

Wiblen, S., y Marler, J. (2021). *Digitalised talent management and automated talent decisions: The implications for HR professionals*. *The International Journal of Human Resource Management*, 32(12), 2592-2621. <https://doi.org/10.1080/09585192.2021.1886149>

Williams, T., Gruber, D., Sutcliffe, K., Shepherd, D., y Zhao, E. (2017). *Organizational Response to Adversity: Fusing Crisis Management and Resilience Research Streams*. *Academy of Management Annals*, 11(2), 733–769. <https://doi.org/10.5465/annals.2015.0134>

Zhao, Z., Yu, K., Liu, C., y Yan, Y. (2022). *High-performance human resource practices and employee well-being: The role of networking and proactive personality*. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 60(4), 721–738. <https://doi.org/10.1111/1744-7941.12339>

ANEXOS

Anexo 1. Matriz de operacionalización de variables.

Variables	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Escala
Gestión del talento humano	La gestión del talento humano consiste en un conjunto de prácticas orientadas a identificar, atraer, desarrollar y retener colaboradores con las competencias necesarias para contribuir al logro de los objetivos organizacionales, considerando al talento humano como un recurso estratégico que favorece la competitividad y la adaptación al entorno (Vaiman et al., 2021).	La variable Gestión del talento humano fue evaluada mediante la técnica de la encuesta y el instrumento del cuestionario, el cual comprendió 3 dimensiones, 9 indicadores y 20 ítems. Las dimensiones consideradas fueron: Desarrollo profesional, Bienestar en el trabajo y Talento del personal. Los indicadores evaluados incluyeron: capacitación, aplicación, competencias, bienestar, equilibrio, asistencia, retención, promoción y gestión. Cada ítem fue respondido mediante una escala de Likert de cinco puntos, donde 1 = Nunca, 2 = Casi nunca, 3 = A veces, 4 = Casi siempre y 5 = Siempre.	Desarrollo profesional	Capacitación	Ordinal
				Aplicación	
				Competencias	
			Bienestar en el trabajo	Bienestar	
				Equilibrio	
				Asistencia	
			Talento del personal	Retención	
				Promoción	
				Gestión	

Resiliencia organizacional	La resiliencia organizacional es la capacidad de una organización para anticipar, afrontar y adaptarse a situaciones adversas, aprendiendo de ellas y fortaleciendo sus procesos y recursos para garantizar su continuidad y éxito a largo plazo (Duchek, 2020).	La variable Resiliencia organizacional fue evaluada mediante la técnica de la encuesta y el instrumento del cuestionario, el cual comprendió 3 dimensiones, 9 indicadores y 20 ítems. Las dimensiones consideradas fueron: Planificación, Desarrollo de capacidades y Cultura organizacional resiliente. Los indicadores evaluados incluyeron: prevención, contingencia, recursos, capacitación, decisiones, resiliencia, principios, proactividad y adaptabilidad. Cada ítem fue respondido mediante una escala de Likert de cinco puntos, donde 1 = Nunca, 2 = Casi nunca, 3 = A veces, 4 = Casi siempre y 5 = Siempre.	Planificación	Prevención	Ordinal
				Contingencia	
				Recursos	
			Desarrollo de capacidades	Capacitación	
				Decisiones	
				Resiliencia	
			Cultura organizacional resiliente	Principios	
				Proactividad	
				Adaptabilidad	

Nota. Elaboración propia.

Anexo 2. Matriz de consistencia.

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	METODOLOGÍA
PROBLEMA GENERAL ¿Cuál es la relación entre la gestión del talento humano y resiliencia organizacional en servidores públicos de una entidad estatal, Lima-2026?	OBJETIVO GENERAL Determinar la relación entre la gestión del talento humano y la resiliencia organizacional en servidores públicos de una entidad estatal, Lima-2026.	HIPÓTESIS GENERAL H ₁ : Existe una relación significativa entre la gestión del talento humano y la resiliencia organizacional en servidores públicos de una entidad estatal, Lima-2026.	Variable independiente: Gestión del talento humano	- Desarrollo profesional - Bienestar en el trabajo - Talento del personal - Planificación - Desarrollo de capacidades - Cultura organizacional resiliente	- Capacitación - Aplicación - Competencias - Bienestar - Equilibrio - Asistencia - Retención - Promoción - Gestión - Prevención - Contingencia - Recursos - Capacitación - Decisiones - Resiliencia - Principios - Proactividad - Adaptabilidad	Tipo: Básica Enfoque: Cuantitativo Nivel: Explicativo. Diseño de Investigación: No experimental, transversal
Problemas específicos	Objetivos específicos	Hipótesis específicas	Variable dependiente: Resiliencia organizacional			
¿Cuál es la relación entre el desarrollo profesional y resiliencia organizacional en servidores públicos de una entidad estatal, Lima-2026? ¿Cuál es la relación entre el bienestar en el trabajo y resiliencia organizacional en servidores públicos de	Determinar la relación entre el desarrollo profesional y la resiliencia organizacional en servidores públicos de una entidad estatal, Lima-2026. Determinar la relación entre el bienestar en el trabajo y la resiliencia organizacional en servidores públicos de	Existe una relación significativa entre el desarrollo profesional y la resiliencia organizacional en servidores públicos de una entidad estatal, Lima-2026. Existe una relación significativa entre el bienestar en el trabajo y la resiliencia organizacional en servidores públicos de una entidad estatal, Lima-2026.				

una entidad estatal, Lima-2026? ¿Cuál es la relación entre el talento del personal y resiliencia organizacional en servidores públicos de una entidad estatal, Lima-2026? ¿Cuál es el nivel de la gestión del talento humano en servidores públicos de una entidad estatal, Lima-2026? ¿Cuál es el nivel de resiliencia organizacional en servidores públicos de una entidad estatal, Lima-2026?	una entidad estatal, Lima-2026. Determinar la relación entre el talento del personal y la resiliencia organizacional en servidores públicos de una entidad estatal, Lima-2026. Identificar el nivel de la gestión del talento humano en servidores públicos de una entidad estatal, Lima-2026. Identificar el nivel de resiliencia organizacional en servidores públicos de una entidad estatal, Lima-2026.	Existe una relación significativa entre el talento del personal y la resiliencia organizacional en servidores públicos de una entidad estatal, Lima-2026.				
--	---	--	--	--	--	--

Nota. Elaboración propia.

Anexo 3. Instrumentos

Cuestionario de gestión del talento humano y resiliencia organizacional

El presente cuestionario se aplica como parte del estudio titulado “Gestión del talento humano y resiliencia organizacional en servidores públicos de una entidad estatal, Lima – 2026”, cuyo objetivo es determinar la relación entre la gestión del talento humano y la resiliencia organizacional en los servidores públicos de una entidad estatal.

Tu participación es libre y voluntaria. Las respuestas que brindes serán tratadas con confidencialidad y anonimato, y se utilizarán únicamente con fines académicos y de investigación. No existen respuestas correctas ni incorrectas; por ello, responde con sinceridad, marcando con una (X) la alternativa que mejor represente tu experiencia personal.

¿Aceptas participar en el estudio?

SÍ () NO ()

Asimismo, autorizo que los resultados obtenidos en la presente investigación sean difundidos exclusivamente con fines académicos y científicos.

Opciones de respuesta

Nunca (1)

Casi nunca (2)

A veces (3)

Casi siempre (4)

Siempre (5)

GESTION DEL TALENTO HUMANO						
	DIM 1: Desarrollo profesional	1	2	3	4	5
1	La entidad me brinda oportunidades de capacitación relacionadas con mis funciones laborales.					
2	Los programas de capacitación recibidos contribuyen a mejorar mi desempeño laboral.					
3	Aplico en mi trabajo los conocimientos adquiridos en las capacitaciones recibidas.					
4	La entidad fomenta la puesta en práctica de nuevas habilidades y conocimientos.					
5	Considero que poseo las competencias necesarias para desempeñar eficientemente mis funciones.					
6	La entidad promueve el fortalecimiento continuo de las competencias del personal.					
7	Recibo orientación y apoyo para desarrollar mi crecimiento profesional dentro de la entidad.					
	DIM 2: Bienestar en el trabajo	1	2	3	4	5
8	La entidad se preocupa por mi bienestar laboral.					
9	Me siento satisfecho con las condiciones laborales que me brinda la entidad.					
10	Existe un equilibrio adecuado entre mis responsabilidades laborales y personales.					
11	Mi carga laboral me permite mantener un balance entre el trabajo y mi vida personal.					
12	La entidad promueve acciones para reducir el estrés laboral.					
13	La asistencia y puntualidad del personal son valoradas por la entidad.					
14	Considero que las políticas institucionales favorecen la permanencia y compromiso de los trabajadores.					
	DIM 3: Talento del personal	1	2	3	4	5
15	La entidad implementa estrategias para retener a los servidores públicos con buen desempeño.					
16	Me siento motivado a permanecer laborando en esta entidad.					
17	Las oportunidades de promoción se otorgan de manera justa y transparente.					
18	La entidad reconoce el desempeño de los trabajadores mediante oportunidades de crecimiento laboral.					
19	La gestión del personal se realiza de manera eficiente dentro de la entidad.					
20	Los procesos de gestión del talento humano contribuyen al logro de los objetivos institucionales.					
RESILIENCIA ORGANIZACIONAL						
	DIM 1: Planificación	1	2	3	4	5
1	La entidad identifica oportunamente los riesgos que podrían afectar el cumplimiento de sus objetivos.					

2	La entidad implementa acciones preventivas para reducir posibles problemas institucionales.					
3	La entidad cuenta con planes de contingencia para enfrentar situaciones imprevistas.					
4	Los procedimientos de contingencia son conocidos por los servidores públicos.					
5	La entidad dispone de los recursos necesarios para responder ante situaciones de crisis.					
6	Los recursos institucionales son gestionados eficientemente para afrontar cambios o emergencias.					
7	La entidad garantiza la disponibilidad de recursos para mantener la continuidad de las operaciones.					
	DIM 2: Desarrollo de capacidades	1	2	3	4	5
8	La entidad brinda capacitación para afrontar situaciones de cambio o crisis.					
9	Las capacitaciones recibidas fortalecen mi capacidad para responder a situaciones difíciles.					
10	Los directivos toman decisiones oportunas frente a situaciones inesperadas.					
11	La toma de decisiones en la entidad contribuye a superar desafíos institucionales.					
12	El personal demuestra capacidad para recuperarse rápidamente ante dificultades laborales.					
13	La entidad fomenta actitudes de superación frente a los cambios y desafíos.					
14	Los servidores públicos mantienen su desempeño aun en situaciones adversas.					
	DIM 3: Cultura organizacional resiliente	1	2	3	4	5
15	Los principios institucionales promueven la capacidad de adaptación ante los cambios.					
16	La entidad fomenta valores orientados a enfrentar desafíos de manera positiva.					
17	Los trabajadores actúan de manera proactiva para prevenir problemas en la entidad.					
18	La entidad incentiva la búsqueda de soluciones antes de que surjan dificultades mayores.					
19	La organización se adapta con facilidad a cambios en su entorno laboral.					
20	Los servidores públicos muestran disposición para ajustarse a nuevas condiciones de trabajo.					

Anexo 4. Validaciones

MATRIZ VALIDACIÓN DE EXPERTOS: GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

Nº	Ítems	Pertinencia		Relevancia		Claridad		Observaciones
		Si	No	Si	No	Si	No	
	DIM 1: Desarrollo profesional							
1	La entidad me brinda oportunidades de capacitación relacionadas con mis funciones laborales.	X		X		X		
2	Los programas de capacitación recibidos contribuyen a mejorar mi desempeño laboral.	X		X		X		
3	Aplico en mi trabajo los conocimientos adquiridos en las capacitaciones recibidas.	X		X		X		
4	La entidad fomenta la puesta en práctica de nuevas habilidades y conocimientos.	X		X		X		
5	Considero que poseo las competencias necesarias para desempeñar eficientemente mis funciones.	X		X		X		
6	La entidad promueve el fortalecimiento continuo de las competencias del personal.	X		X		X		
7	Recibo orientación y apoyo para desarrollar mi crecimiento profesional dentro de la entidad.	X		X		X		
	DIM 2: Bienestar en el trabajo							
8	La entidad se preocupa por mi bienestar laboral.	X		X		X		
9	Me siento satisfecho con las condiciones laborales que me brinda la entidad.	X		X		X		
10	Existe un equilibrio adecuado entre mis responsabilidades laborales y personales.	X		X		X		
11	Mi carga laboral me permite mantener un balance entre el trabajo y mi vida personal.	X		X		X		
12	La entidad promueve acciones para reducir el estrés laboral.	X		X		X		
13	La asistencia y puntualidad del personal son valoradas por la entidad.	X		X		X		
14	Considero que las políticas institucionales favorecen la permanencia y compromiso de los trabajadores.	X		X		X		

	DIM 3: Talento del personal	Si	No	Si	No	Si	No	
15	La entidad implementa estrategias para retener a los servidores públicos con buen desempeño.	X		X		X		
16	Me siento motivado a permanecer laborando en esta entidad.	X		X		X		
17	Las oportunidades de promoción se otorgan de manera justa y transparente.	X		X		X		
18	La entidad reconoce el desempeño de los trabajadores mediante oportunidades de crecimiento laboral.	X		X		X		
19	La gestión del personal se realiza de manera eficiente dentro de la entidad.	X		X		X		
20	Los procesos de gestión del talento humano contribuyen al logro de los objetivos institucionales.	X		X		X		

Opinión de aplicabilidad:

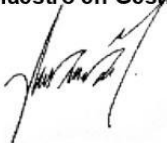
- Aplicable [X]
- Aplicable después de corregir []
- No aplicable []

Apellidos y nombres del juez evaluador : José Antonio Velezmoro López

DNI : 42926981

Especialidad del evaluador : Maestro en Gestión Pública

Firma :



02 de junio del 2026

MATRIZ VALIDACIÓN DE EXPERTOS: RESILIENCIA ORGANIZACIONAL

Nº	ítems	Pertinencia		Relevancia		Claridad		Observaciones
	DIM 1: Planificación	Si	No	Si	No	Si	No	
1	La entidad identifica oportunamente los riesgos que podrían afectar el cumplimiento de sus objetivos.	X		X		X		
2	La entidad implementa acciones preventivas para reducir posibles problemas institucionales.	X		X		X		
3	La entidad cuenta con planes de contingencia para enfrentar situaciones imprevistas.	X		X		X		
4	Los procedimientos de contingencia son conocidos por los servidores públicos.	X		X		X		
5	La entidad dispone de los recursos necesarios para responder ante situaciones de crisis.	X		X		X		
6	Los recursos institucionales son gestionados eficientemente para afrontar cambios o emergencias.	X		X		X		
7	La entidad garantiza la disponibilidad de recursos para mantener la continuidad de las operaciones.	X		X		X		
	DIM 2: Desarrollo de capacidades	Si	No	Si	No	Si	No	
8	La entidad brinda capacitación para afrontar situaciones de cambio o crisis.	X		X		X		
9	Las capacitaciones recibidas fortalecen mi capacidad para responder a situaciones difíciles.	X		X		X		
10	Los directivos toman decisiones oportunas frente a situaciones inesperadas.	X		X		X		
11	La toma de decisiones en la entidad contribuye a superar desafíos institucionales.	X		X		X		
12	El personal demuestra capacidad para recuperarse rápidamente ante dificultades laborales.	X		X		X		
13	La entidad fomenta actitudes de superación frente a los cambios y desafíos.	X		X		X		
14	Los servidores públicos mantienen su desempeño aun en situaciones adversas.	X		X		X		

	DIM 3: Cultura organizacional resiliente	Si	No	Si	No	Si	No	
15	Los principios institucionales promueven la capacidad de adaptación ante los cambios.	X		X		X		
16	La entidad fomenta valores orientados a enfrentar desafíos de manera positiva.	X		X		X		
17	Los trabajadores actúan de manera proactiva para prevenir problemas en la entidad.	X		X		X		
18	La entidad incentiva la búsqueda de soluciones antes de que surjan dificultades mayores.	X		X		X		
19	La organización se adapta con facilidad a cambios en su entorno laboral.	X		X		X		
20	Los servidores públicos muestran disposición para ajustarse a nuevas condiciones de trabajo.	X		X		X		

Opinión de aplicabilidad:

- Aplicable [X]
- Aplicable después de corregir []
- No aplicable []

Apellidos y nombres del juez evaluador : José Antonio Velezmoro López

DNI : 42926981

Especialidad del evaluador : Maestro en Gestión Pública

Firma :



02 de junio del 2026

MATRIZ VALIDACIÓN DE EXPERTOS: GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

Nº	Ítems	Pertinencia		Relevancia		Claridad		Observaciones
		Si	No	Si	No	Si	No	
	DIM 1: Desarrollo profesional							
1	La entidad me brinda oportunidades de capacitación relacionadas con mis funciones laborales.	X		X		X		
2	Los programas de capacitación recibidos contribuyen a mejorar mi desempeño laboral.	X		X		X		
3	Aplico en mi trabajo los conocimientos adquiridos en las capacitaciones recibidas.	X		X		X		
4	La entidad fomenta la puesta en práctica de nuevas habilidades y conocimientos.	X		X		X		
5	Considero que poseo las competencias necesarias para desempeñar eficientemente mis funciones.	X		X		X		
6	La entidad promueve el fortalecimiento continuo de las competencias del personal.	X		X		X		
7	Recibo orientación y apoyo para desarrollar mi crecimiento profesional dentro de la entidad.	X		X		X		
	DIM 2: Bienestar en el trabajo	Si	No	Si	No	Si	No	
8	La entidad se preocupa por mi bienestar laboral.	X		X		X		
9	Me siento satisfecho con las condiciones laborales que me brinda la entidad.	X		X		X		
10	Existe un equilibrio adecuado entre mis responsabilidades laborales y personales.	X		X		X		
11	Mi carga laboral me permite mantener un balance entre el trabajo y mi vida personal.	X		X		X		
12	La entidad promueve acciones para reducir el estrés laboral.	X		X		X		
13	La asistencia y puntualidad del personal son valoradas por la entidad.	X		X		X		
14	Considero que las políticas institucionales favorecen la permanencia y compromiso de los trabajadores.	X		X		X		

	DIM 3: Talento del personal	Si	No	Si	No	Si	No	
15	La entidad implementa estrategias para retener a los servidores públicos con buen desempeño.	X		X		X		
16	Me siento motivado a permanecer laborando en esta entidad.	X		X		X		
17	Las oportunidades de promoción se otorgan de manera justa y transparente.	X		X		X		
18	La entidad reconoce el desempeño de los trabajadores mediante oportunidades de crecimiento laboral.	X		X		X		
19	La gestión del personal se realiza de manera eficiente dentro de la entidad.	X		X		X		
20	Los procesos de gestión del talento humano contribuyen al logro de los objetivos institucionales.	X		X		X		

Opinión de aplicabilidad:

- Aplicable [X]
- Aplicable después de corregir []
- No aplicable []

Apellidos y nombres del juez evaluador : **Costas Castillo Luis Fernando**

DNI : **41530557**

Especialidad del evaluador : **Maestro Gestión Publica**

Firma

: 

04 de junio del 2026

MATRIZ VALIDACIÓN DE EXPERTOS: RESILIENCIA ORGANIZACIONAL

Nº	Ítems	Pertinencia		Relevancia		Claridad		Observaciones
		Si	No	Si	No	Si	No	
	DIM 1: Planificación							
1	La entidad identifica oportunamente los riesgos que podrían afectar el cumplimiento de sus objetivos.	X		X		X		
2	La entidad implementa acciones preventivas para reducir posibles problemas institucionales.	X		X		X		
3	La entidad cuenta con planes de contingencia para enfrentar situaciones imprevistas.	X		X		X		
4	Los procedimientos de contingencia son conocidos por los servidores públicos.	X		X		X		
5	La entidad dispone de los recursos necesarios para responder ante situaciones de crisis.	X		X		X		
6	Los recursos institucionales son gestionados eficientemente para afrontar cambios o emergencias.	X		X		X		
7	La entidad garantiza la disponibilidad de recursos para mantener la continuidad de las operaciones.	X		X		X		
	DIM 2: Desarrollo de capacidades	Si	No	Si	No	Si	No	
8	La entidad brinda capacitación para afrontar situaciones de cambio o crisis.	X		X		X		
9	Las capacitaciones recibidas fortalecen mi capacidad para responder a situaciones difíciles.	X		X		X		
10	Los directivos toman decisiones oportunas frente a situaciones inesperadas.	X		X		X		
11	La toma de decisiones en la entidad contribuye a superar desafíos institucionales.	X		X		X		
12	El personal demuestra capacidad para recuperarse rápidamente ante dificultades laborales.	X		X		X		
13	La entidad fomenta actitudes de superación frente a los cambios y desafíos.	X		X		X		
14	Los servidores públicos mantienen su desempeño aun en situaciones adversas.	X		X		X		

	DIM 3: Cultura organizacional resiliente	Si	No	Si	No	Si	No	
15	Los principios institucionales promueven la capacidad de adaptación ante los cambios.	X		X		X		
16	La entidad fomenta valores orientados a enfrentar desafíos de manera positiva.	X		X		X		
17	Los trabajadores actúan de manera proactiva para prevenir problemas en la entidad.	X		X		X		
18	La entidad incentiva la búsqueda de soluciones antes de que surjan dificultades mayores.	X		X		X		
19	La organización se adapta con facilidad a cambios en su entorno laboral.	X		X		X		
20	Los servidores públicos muestran disposición para ajustarse a nuevas condiciones de trabajo.	X		X		X		

Opinión de aplicabilidad:

- Aplicable [X]
- Aplicable después de corregir []
- No aplicable []

Apellidos y nombres del juez evaluador : Costas Castillo Luis Fernando

DNI : 41530557

Especialidad del evaluador : Maestro Gestión Pública

Firma

: 

04 de junio del 2026

MATRIZ VALIDACIÓN DE EXPERTOS: GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

Nº	ítems	Pertinencia		Relevancia		Claridad		Observaciones
		Si	No	Si	No	Si	No	
	DIM 1: Desarrollo profesional							
1	La entidad me brinda oportunidades de capacitación relacionadas con mis funciones laborales.	x		X		X		
2	Los programas de capacitación recibidos contribuyen a mejorar mi desempeño laboral.	x		X		X		
3	Aplico en mi trabajo los conocimientos adquiridos en las capacitaciones recibidas.	x		X		X		
4	La entidad fomenta la puesta en práctica de nuevas habilidades y conocimientos.	x		X		X		
5	Considero que poseo las competencias necesarias para desempeñar eficientemente mis funciones.	x		X		X		
6	La entidad promueve el fortalecimiento continuo de las competencias del personal.	x		X		X		
7	Recibo orientación y apoyo para desarrollar mi crecimiento profesional dentro de la entidad.	x		X		X		
	DIM 2: Bienestar en el trabajo	Si	No	Si	No	Si	No	
8	La entidad se preocupa por mi bienestar laboral.	x		X		X		
9	Me siento satisfecho con las condiciones laborales que me brinda la entidad.	x		X		X		
10	Existe un equilibrio adecuado entre mis responsabilidades laborales y personales.	x		X		X		
11	Mi carga laboral me permite mantener un balance entre el trabajo y mi vida personal.	x		X		X		
12	La entidad promueve acciones para reducir el estrés laboral.	x		X		X		
13	La asistencia y puntualidad del personal son valoradas por la entidad.	x		X		X		
14	Considero que las políticas institucionales favorecen la permanencia y compromiso de los trabajadores.	x		X		X		

	DIM 3: Talento del personal	Si	No	Si	No	Si	No	
15	La entidad implementa estrategias para retener a los servidores públicos con buen desempeño.	X		X		X		
16	Me siento motivado a permanecer laborando en esta entidad.	X		X		X		
17	Las oportunidades de promoción se otorgan de manera justa y transparente.	X		X		X		
18	La entidad reconoce el desempeño de los trabajadores mediante oportunidades de crecimiento laboral.	X		X		X		
19	La gestión del personal se realiza de manera eficiente dentro de la entidad.	X		X		X		
20	Los procesos de gestión del talento humano contribuyen al logro de los objetivos institucionales.	X		X		X		

Opinión de aplicabilidad:

- Aplicable [X]
- Aplicable después de corregir []
- No aplicable []

Apellidos y nombres del juez evaluador : Molero Farfán Rosa Amelia
DNI : 32904239
Especialidad del evaluador : Maestría en Gestión Pública
Firma :



06 de junio del 2026

MATRIZ VALIDACIÓN DE EXPERTOS: RESILIENCIA ORGANIZACIONAL

Nº	Ítems	Pertinencia		Relevancia		Claridad		Observaciones
		Si	No	Si	No	Si	No	
	DIM 1: Planificación							
1	La entidad identifica oportunamente los riesgos que podrían afectar el cumplimiento de sus objetivos.	X		X		X		
2	La entidad implementa acciones preventivas para reducir posibles problemas institucionales.	X		X		X		
3	La entidad cuenta con planes de contingencia para enfrentar situaciones imprevistas.	X		X		X		
4	Los procedimientos de contingencia son conocidos por los servidores públicos.	X		X		X		
5	La entidad dispone de los recursos necesarios para responder ante situaciones de crisis.	X		X		X		
6	Los recursos institucionales son gestionados eficientemente para afrontar cambios o emergencias.	X		X		X		
7	La entidad garantiza la disponibilidad de recursos para mantener la continuidad de las operaciones.	X		X		X		
	DIM 2: Desarrollo de capacidades	Si	No	Si	No	Si	No	
8	La entidad brinda capacitación para afrontar situaciones de cambio o crisis.	X		X		X		
9	Las capacitaciones recibidas fortalecen mi capacidad para responder a situaciones difíciles.	X		X		X		
10	Los directivos toman decisiones oportunas frente a situaciones inesperadas.	X		X		X		
11	La toma de decisiones en la entidad contribuye a superar desafíos institucionales.	X		X		X		
12	El personal demuestra capacidad para recuperarse rápidamente ante dificultades laborales.	X		X		X		
13	La entidad fomenta actitudes de superación frente a los cambios y desafíos.	X		X		X		
14	Los servidores públicos mantienen su desempeño aun en situaciones adversas.	X		X		X		

	DIM 3: Cultura organizacional resiliente	Si	No	Si	No	Si	No	
15	Los principios institucionales promueven la capacidad de adaptación ante los cambios.	X		X		X		
16	La entidad fomenta valores orientados a enfrentar desafíos de manera positiva.	X		X		X		
17	Los trabajadores actúan de manera proactiva para prevenir problemas en la entidad.	X		X		X		
18	La entidad incentiva la búsqueda de soluciones antes de que surjan dificultades mayores.	X		X		X		
19	La organización se adapta con facilidad a cambios en su entorno laboral.	X		X		X		
20	Los servidores públicos muestran disposición para ajustarse a nuevas condiciones de trabajo.	X		X		X		

Opinión de aplicabilidad:

- Aplicable [X]
- Aplicable después de corregir []
- No aplicable []

Apellidos y nombres del juez evaluador : Molero Farfán Rosa Amelia

DNI : 32904239

Especialidad del evaluador : Maestra en Gestión Pública

Firma :



06 de junio del 2026

Anexo 5: Confiabilidad

Variable 1: Gestión de talento humano

N	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17	P18	P19	P20
Persona 1	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4
Persona 2	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3
Persona 3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
Persona 4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
Persona 5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
Persona 6	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2
Persona 7	4	4	3	3	4	4	3	3	4	4	3	3	4	4	3	3	4	4	3	3
Persona 8	2	2	3	3	2	2	3	3	2	2	3	3	2	2	3	3	2	2	3	3
Persona 9	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4
Persona 10	3	3	2	2	3	3	2	2	3	3	2	2	3	3	2	2	3	3	2	2

Resumen de procesamiento de casos

		N	%
Casos	Válido	10	100,0
	Excluido ^a	0	,0
	Total	10	100,0

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,822	20

Variable 1: Resiliencia parental

B1	B2	B3	B4	B5	B6	B7	B8	B9	B10	B11	B12	B13	B14	B15	B16	B17	B18	B19	B20
4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5
3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
3	3	4	4	3	3	4	4	3	3	4	4	3	3	4	4	3	3	4	4
4	4	3	3	4	4	3	3	4	4	3	3	4	4	3	3	4	4	3	3
5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4
2	2	1	1	2	2	1	1	2	2	1	1	2	2	1	1	2	2	1	1

Resumen de procesamiento de casos

		N	%
Casos	Válido	10	100,0
	Excluido ^a	0	,0
	Total	10	100,0

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,802	20