

Artículo de investigación

Gestión del talento humano y satisfacción laboral en docentes de educación secundaria en instituciones privadas peruanas¹

Human talent management and job satisfaction among secondary education teachers in Peruvian private institutions

Yanire Chacón Vivas

 <https://orcid.org/0009-0007-5916-2775>

Julmar Alexandra Lozada Yopez. I.E.P Paraíso de los niños (Lima-Perú)

Correo: julalexandra@gmail.com

 <https://orcid.org/0000-0001-8871-5606>

Resumen

Objetivo: El presente estudio tuvo como objetivo analizar la relación entre la gestión del talento humano (GTH) y la satisfacción laboral de los docentes de secundaria en instituciones educativas privadas de Lima Metropolitana. **Metodología:** Se utilizó un enfoque cuantitativo, con diseño correlacional y muestreo no probabilístico por conveniencia, con afijación proporcional. Participaron 100 docentes provenientes de cinco colegios privados. **Resultados:** Los datos fueron analizados mediante la prueba de correlación de Pearson tras verificar la normalidad de los datos para ambas variables con la prueba de Kolmogorov-Smirnov. Los resultados evidenciaron una correlación positiva alta entre la GTH y la satisfacción laboral ($r = 0.910$, $p < 0.001$), así como asociaciones significativas entre todas las dimensiones de la GTH (planificación, organización, empleo, dirección y control) y la satisfacción laboral expresada por los docentes. **Conclusión:** Se concluye que una gestión estratégica e integral del talento docente contribuye de manera decisiva al bienestar laboral en el ámbito educativo privado, reflejado en la satisfacción. Estos hallazgos refuerzan la importancia de fortalecer las prácticas de gestión humana en contextos escolares y abren nuevas líneas de investigación sobre factores intervinientes.

Palabras clave: Gestión del talento humano; Satisfacción laboral; Docentes; Educación secundaria; Gestión.

¹ Fecha de envío: 28 de agosto

Fecha de aceptación: 02 de octubre

Fecha de publicación: 06 de diciembre

Cómo citar este artículo (APA): Chacón Vivas, Y., & Lozada Yopez, J. A. (2025). Gestión del talento humano y satisfacción laboral en docentes de educación secundaria en instituciones privadas peruanas. *Revista Ciencias y Artes*, 3(2), 1-13. <https://doi.org/10.37211/2789.1216.v3.n2.148>



Abstract

Objective: This study aimed to examine the relationship between human talent management (HTM) and job satisfaction among secondary school teachers in private educational institutions in Metropolitan Lima. **Methods:** We utilized a quantitative approach using a correlational design and non-probability convenience sampling with proportional allocation. The sample consisted of 100 teachers from five private schools. **Results:** Data were analyzed using Pearson's correlation coefficient after confirming normality for both variables through the Kolmogorov-Smirnov test. The results revealed a strong positive correlation between HTM and job satisfaction ($r = 0.910$, $p < 0.001$), as well as significant associations between all HTM dimensions (planning, organization, employment, direction, and control) and the job satisfaction expressed by the teachers. **Conclusions:** The authors conclude that a strategic and comprehensive approach to teacher talent management significantly contributes to labor well-being within the private educational sector, as reflected in higher levels of satisfaction. These findings highlight the importance of strengthening human resource practices in school contexts and open new directions for research on mediating and contextual factors.

Keywords: Human talent management; Job satisfaction; Teachers; Secondary Education; Management.

1. Introducción

La gestión del talento humano (GTH) ha emergido como un componente clave en la efectividad de las organizaciones, en particular dentro del ámbito educativo, donde el desempeño docente representa un pilar fundamental en la calidad del servicio que se ofrece. En contextos educativos privados, caracterizados por su competitividad, innovación curricular y demanda de resultados tangibles, la adecuada administración de los recursos humanos se convierte en un elemento estratégico.

Diversas investigaciones han resaltado cómo prácticas efectivas de gestión del talento, tales como el reclutamiento estratégico, la capacitación continua, la evaluación del desempeño y el reconocimiento organizacional, inciden directamente en la motivación, el compromiso y el rendimiento del personal docente (Ancasí et al., 2022; Bendezú-Pacífico, 2020; Majad, 2016). El éxito de una organización está ligado a la gestión correcta del talento humano y su administración adecuada es indispensable para el éxito y logro de los objetivos estratégicos (Goswami, 2018). De igual forma, es preciso comprender que dicho éxito también ha estado asociado a la satisfacción del personal o talento humano (Bendezú-Pacífico, 2020; Mariscal & Mora, 2019; Vallejo & Portalanza, 2017).

En el contexto educativo, los docentes, como colaboradores dentro de las instituciones educativas, son agentes de cambio que pueden lograr que las organizaciones destaquen como eficientes y competitivas (Armijos et al., 2019). La literatura ha establecido que los colaboradores son gran parte del éxito en las organizaciones y coinciden en que estas logran mantener su continuidad, entre otros aspectos, si mejoran el retorno de las inversiones en los colaboradores (Armijos et al., 2019; Chiavenato, 2009a; Chiavenato, 2009b; y Majad, 2016).

Adicionalmente, la satisfacción laboral ha sido ampliamente reconocida como un factor determinante para el bienestar individual, la estabilidad organizacional y la eficiencia institucional (Bendezú-Pacífico, 2020; Chunga & Escuzza, 2023; Zambrano & Zambrano, 2022). Son variados los conceptos que se encuentran sobre satisfacción laboral, pero coinciden en que es uno de los contextos asociados a la calidad de vida laboral más relevantes (Chiang et al., 2018). Esta puede definirse como una disposición estable de la persona hacia su trabajo, que se fundamenta en creencias y valores desarrollados a lo largo de su experiencia ocupacional. La satisfacción laboral abarca las políticas administrativas de la empresa, las relaciones con los demás miembros de la institución y abarca la relación con la autoridad, las

situaciones físicas como recursos que facilitan la tarea y el desempeño de las tareas de las personas (Palma, 2005; Pérez et al., 2019).

En el campo educativo, la satisfacción de los docentes parece estar relacionada con la permanencia en el cargo, el clima escolar, la calidad de las prácticas pedagógicas y la percepción de logro académico por parte del alumnado (Anccasi et al., 2022). Estudios recientes han demostrado que docentes satisfechos tienden a tener mejor desempeño (Alanya et al., 2021), lo cual los lleva a ser más innovadores, colaborativos y resilientes frente a los desafíos del aula y las exigencias institucionales.

A pesar del reconocimiento de ambas variables en la literatura especializada, persiste la necesidad de entender de manera más precisa cómo se vinculan en contextos específicos, como el de las instituciones educativas privadas de nivel secundario. Este tipo de organizaciones enfrentan presiones distintas a las del sector público, incluyendo mayores expectativas de los padres de familia, competencia entre centros educativos, y exigencias de mejora continua, lo cual plantea nuevas demandas para la gestión del talento humano y condiciona la percepción de satisfacción laboral de los docentes.

Aunque existen numerosos estudios que abordan por separado tanto la gestión del talento humano (Hart-Montes et al., 2024; Trujillo et al., 2025) como la satisfacción laboral en el sector educativo (Avendaño et al. 2021; Gómez-García et al., 2022), pocos han examinado de manera conjunta y con enfoque relacional estos fenómenos en instituciones privadas de nivel secundario. Las investigaciones previas tienden a centrarse en relación entre GTH y desempeño docente (Alanya et al., 2021; Flores & Salvatierra, 2024), sectores públicos (Araujo et al., 2023; Mendoza et al., 2023) o en contextos universitarios en los que se ha abordado la GTH en relación con otras variables (Arif et al., 2019; Castañeda-Santillán & Sánchez-Macías, 2022; Pereda & Campana, 2024), lo que ha dejado un vacío importante respecto a cómo las políticas y prácticas de GTH impactan directamente en el personal docente de escuelas privadas, que operan bajo dinámicas organizacionales, contractuales y culturales diferentes.

Asimismo, se observa una heterogeneidad metodológica en los estudios existentes (Alanya et al., 2021; Araujo et al., 2023; Avendaño et al., 2021; Bendezú-Pacífico, 2020; Gómez-García et al., 2022; Zambrano & Zambrano, 2022). Algunas investigaciones parecen carecer de modelos teóricos robustos que sustenten el análisis o presentan resultados que no son fácilmente comparables por la diversidad de instrumentos y criterios utilizados o por las dimensiones analizadas. Esta dispersión de abordajes evidencia la necesidad de construir una base de evidencia sólida que permita formular recomendaciones prácticas o políticas institucionales con base en datos empíricos consistentes.

Otro aspecto crítico que justifica la presente investigación es la escasa atención al contexto latinoamericano (González-Escobar et al., 2020), y más específicamente al peruano, donde el crecimiento del sector educativo privado ha sido sostenido en las últimas décadas, pero donde también se presentan desafíos significativos en cuanto a la retención del talento docente y la mejora del clima institucional (Everitt, 2019; Maldonado-Cueva et al., 2024). Esto resalta la necesidad de indagar sobre las condiciones que favorecen la satisfacción de los docentes, en relación con cómo se gestionan sus trayectorias laborales, expectativas y necesidades profesionales.

En respuesta a estas brechas, el presente estudio tiene como objetivo analizar la relación entre la gestión del talento humano y la satisfacción laboral de docentes de secundaria en instituciones educativas privadas. En ese sentido, se estudió la relación entre las dimensiones específicas de la gestión del talento humano y la satisfacción de los docentes de secundaria en el ámbito escolar privado. Estas dimensiones fueron: planificación y políticas, organización en la gestión, gestión del empleo, dirección y control.

La relevancia de este estudio radica en su capacidad para generar conocimiento aplicable a nivel institucional y en la formulación de políticas educativas más efectivas, orientadas a fortalecer el talento humano en la educación secundaria. Además, al centrarse en el entorno de escuelas privadas, se atiende a una población frecuentemente excluida de los análisis educativos convencionales, lo que ofrece una visión más integral y contextualizada del panorama docente en el país.

2. Metodología

Se planteó un estudio cuantitativo. Fue un estudio de diseño no experimental, correlacional descriptivo, que sigue la clasificación de Hernández et al. (2014). La unidad de análisis fueron los docentes de secundaria de seis instituciones privadas limeñas de características similares en cuanto a cantidad de secciones por grado, cantidad de estudiantes por sección y beneficios laborales. La población estuvo constituida por 130 docentes hombres y mujeres. Los criterios de inclusión se resumen en la Tabla 1.

Tabla 1

Criterios de selección de la muestra

	Criterios de Inclusión	Criterios de Exclusión
Población	Docentes que laboran exclusivamente en instituciones educativas privadas de nivel secundaria	Docentes que también laboraban en instituciones públicas o en otros niveles educativos (inicial, primaria, superior)
Condición laboral	Docentes con vínculo laboral vigente al momento de la recolección de datos	Suplentes pasantes (practicantes en sus prácticas docentes)
Antigüedad laboral	Docentes con al menos 1 año de antigüedad en la institución	Docentes con menos de 1 año de antigüedad en la institución
Jornada laboral	Docentes con jornada completa o medio tiempo	Suplentes y docentes que solo cubren horas extraordinarias o temporales
Disponibilidad para participar	Docentes disponibles en el periodo de aplicación del instrumento	Docentes ausentes por descanso médico o similar durante el periodo de recolección de datos

Nota. Elaboración propia.

Para el cálculo del tamaño muestral, se aplicó el criterio de las tablas de Harvard (Arias, 2012), según las cuales, para un intervalo de confianza de 95 %, se trabaja con una muestra de 100 docentes. Se seleccionó un muestreo no probabilístico por conveniencia con distribución proporcional por afijación. Esta elección se hizo para lograr una muestra representativa, pues este muestreo se ajusta a contextos donde el acceso a la población total es limitado o cuando se requiere trabajar con grupos disponibles que cumplan criterios previamente establecidos (Hernández et al., 2014).

Para identificar las instituciones educativas, se garantizó que estas tuvieran entre dos y tres secciones por grado, un promedio de 30 estudiantes por sección y beneficios laborales similares para los docentes, es decir, un perfil de colegios medianos en el contexto urbano. En conjunto, estas instituciones sumaron 130 docentes que cumplen con los criterios de inclusión definidos para el estudio.

Para mantener la proporcionalidad respecto al tamaño de la población docente en cada colegio, se aplicó, como ya se mencionó, un criterio de afijación proporcional. Este consistió en asignar a cada institución un número de participantes proporcional a su peso relativo dentro del total poblacional. De este modo, se garantizó que colegios con mayor número de docentes tuvieran una representación más amplia en la muestra, y se evitó la sub y la sobre representación de unidades más pequeñas.

La Tabla 2 detalla la muestra de 100 docentes distribuidos proporcionalmente. Este procedimiento permitió conservar la heterogeneidad estructural de la población y mejoró la validez interna de los

resultados, ya que reduce el sesgo por sobrerrepresentación de casos atípicos o marginales. Para seleccionar a los docentes que conformarían la muestra por cada institución, se hizo una selección al azar simple.

Tabla 2

Distribución de los integrantes de la muestra

Código del colegio	Secciones por grado (1°–5°)	Total de docentes	% sobre 130	Docentes en la muestra	% de la muestra
UEP 01	2	20	15.38 %	15	15.0 %
UEP 02	3	30	23.08 %	23	23.0 %
UEP 03	2-3	25	19.23 %	19	19.0 %
UEP 04	3	32	24.62 %	25	25.0 %
UEP 05	2	23	17.69 %	18	18.0 %
Total	—	130	100 %	100	100 %

Nota. Elaboración propia.

La operacionalización de ambas variables se aprecia en la Tabla 3. En esta, se puede ver la definición conceptual y operacional de cada variable, así como sus dimensiones. De igual forma, se especificó la escala de medición para cada variable y sus respectivas dimensiones.

Tabla 3

Dimensiones e indicadores de las variables

Variable	Dimensiones	Indicadores
	Planificación y políticas	<ul style="list-style-type: none"> • Planificación estratégica • Planificación de actividades • Cargos • Dotación de talento humano
	Organización	<ul style="list-style-type: none"> • Estructura organizacional • Organigrama • Perfil laboral • Manuales de operaciones y funciones
GTH	Gestión del empleo	<ul style="list-style-type: none"> • Vinculación laboral • Retribuciones • Línea de carrera

Variable	Dimensiones	Indicadores
Satisfacción laboral	Dirección	<ul style="list-style-type: none"> • Responsabilidad • Liderazgo • Motivación • Comunicación • Reconocimiento
	Control	<ul style="list-style-type: none"> • Supervisión • Pre control • Control posterior
	Desempeño de tareas	<ul style="list-style-type: none"> • Contenido interno del trabajo • Grado de autonomía en el trabajo
	Beneficios laborales y/o remunerativos	<ul style="list-style-type: none"> • Ingresos económicos • Jerarquía laboral interna • Prestaciones sociales • Grado de autonomía en el trabajo
	Desarrollo personal	<ul style="list-style-type: none"> • Reconocimiento en el trabajo • Posibilidad de promoción
	Condiciones físicas	<ul style="list-style-type: none"> • Condiciones físicas y ambientales en el trabajo. • Relaciones de colaboración y trabajo en equipo
	Políticas administrativas	<ul style="list-style-type: none"> • Socialización de los profesionales • Buena coordinación
	Relaciones con la autoridad	<ul style="list-style-type: none"> • Funcionamiento y eficacia en la organización • Relaciones con los jefes

Nota. Elaboración propia.

Para recoger la información, se usó la técnica de la encuesta, porque permite acceder de forma fácil y rápida a la opinión de los participantes. Los instrumentos fueron dos cuestionarios en escala de Likert: uno basado en las dimensiones de la GTH y el segundo, en la escala de satisfacción laboral (Palma, 2005). Los instrumentos fueron validados por medio de la técnica de juicio de expertos recomendada por Hernández et al. (2014). La validez a la que se sometió el instrumento fue de contenido y se obtuvo un coeficiente de validez de 0.93 (un coeficiente que indica alta validez). Adicionalmente, en pro del rigor científico, se hizo una prueba piloto con 30 docentes que no pertenecían a la muestra, pero que cumplían con los criterios de inclusión. Por la naturaleza de los instrumentos y sus ítems, se aplicó la prueba de confiabilidad alta con el alfa de Crombach. En esta prueba, se obtuvo un coeficiente de 0.895 para el cuestionario de GTH y 0.802 para el de satisfacción laboral.

La forma de aplicación fue autoadministrada a través de un formulario de Google. A este cuestionario se le agregó el consentimiento informado en la primera parte. Para poder responder las preguntas, las personas debían leer y señalar que comprendieron y aceptaron participar en el estudio. Una vez

seleccionados los docentes, se les explicó la naturaleza del estudio y se les agregó a grupo temporal de WhatsApp al cual se enviaría el formulario con el consentimiento informado y los cuestionarios. Se indicó que disponían de una semana para que pudieran hacerlo en algún momento tranquilo y responder con calma cada pregunta. Para el tercer día de la aplicación, había contestado el 60 %, así que se envió un agradecimiento a estos y un recordatorio a los demás. Finalmente, el penúltimo día del plazo, se constató que todos habían respondido y no hizo falta hacer un nuevo recordatorio. Se agradeció y se cerró el grupo temporal.

Para el análisis estadístico de los datos, se utilizaron medidas de tendencia central (media, media aritmética, mediana y moda) y estadísticas descriptivas basadas en frecuencias simples y porcentuales. Para la comprobación de las hipótesis, se estableció la normalidad de los datos (prueba de Kolmogorov Smirnov) y, al determinar la normalidad de los datos, se aplicó la prueba de correlación de Pearson para analizar las potenciales correlaciones.

3. Resultados

Los análisis descriptivos permitieron ver los niveles de gestión y de satisfacción generales y por dimensión. La variable “GTH” obtuvo un alto promedio ($X = 82.09$, $SD = 7.1$); este promedio la ubica como una gestión regular según el baremo (ver apéndice). Por su parte, la variable “Satisfacción laboral” obtuvo como resultado $X = 130.05$ ($SD = 8.23$). Este promedio la ubica en el nivel “medianamente satisfecho” (ver apéndice). La Tabla 4 presenta los resultados del análisis descriptivo para cada dimensión de ambas variables.

Tabla 4
Promedios del nivel de gestión para cada dimensión

GTH			SATISFACCIÓN		
Dimensión	X -DE	Nivel de gestión	Dimensión	X -DE	Nivel de satisfacción
Planificación y políticas	X = 25.2; DE = 1.5	Adecuado	Desempeño de tareas	X = 18.2; DE = 2.5	Satisfecho
Organización	X = 13.4; DE = 3.5	Regular	Beneficios laborales	X = 37.9; DE = 4.1	Medianamente satisfecho
Gestión del empleo	X = 8; DE = 4.17	Regular	Condiciones Físicas	X = 19.2; DE = 3.3	Satisfecho
Dirección	X = 38.2; DE = 3.6	Adecuado	Desempeño personal	X = 14.2; DE = 3	Medianamente satisfecho
Control	X = 17.9; DE = 5.01	Regular	Políticas administrativas	X = 35.6; DE = 5	Satisfecho
			Relación con la autoridad	X = 11.8; DE = 4.2	Medianamente satisfecho

Nota. Elaboración propia.

3.1 Pruebas de hipótesis

La prueba de Kolmogorov Smirnov a un nivel de confianza de 95 % ($p = 0.05$) indicó la normalidad de los datos para ambas variables de estudio: GTH ($p = 0.102$) y Satisfacción laboral ($p = 0.311$). Por ello, se procedió a establecer las correlaciones por medio de la prueba paramétrica del cálculo del coeficiente de correlación de Pearson a un nivel de confianza de 95 % ($p = 0.05$).

Tabla 5

Hipótesis planteadas y resultados obtenidos en las pruebas de correlación de Pearson

Hipótesis general	r	p	Interpretación
Existe relación positiva entre la gestión del talento humano y la satisfacción laboral del personal docente.	0.910	0.000	Existe una correlación positiva alta entre ambas variables. Esto significa que, al haber mejor gestión del talento en la organización, es mayor el grado de satisfacción laboral en los docentes.
Hipótesis específicas	r	p	Interpretación
Existe relación entre la Planificación y Políticas en la GTH y la satisfacción laboral de los docentes.	0.808	0.002	Hay una correlación positiva alta entre ambas variables. Es decir, mientras mayor es la excelencia en la planificación y políticas, será mayor el grado de satisfacción laboral manifestado por los docentes.
Existe relación entre la Organización en la GTH con la satisfacción laboral de los docentes.	0.620	0.004	Se aprecia correlación positiva moderada entre ambas variables. Es decir, a mayor excelencia en la organización en la gestión, será moderadamente mayor el grado de satisfacción laboral.
Existe relación entre Gestión del empleo en la GTH con la satisfacción laboral de los docentes.	0.676	0.001	Hay correlación moderada entre ambas variables. Es decir, en la medida en que haya una adecuada gestión del empleo, tenderá a haber un moderado incremento de la satisfacción de los docentes.
Existe relación entre Dirección en la GTH con la satisfacción laboral de los docentes.	0.854	0.020	Se apreció una correlación positiva alta entre la Dirección y la satisfacción laboral de los docentes. Cuando hay una adecuada dirección en la gestión del talento, se incrementa la satisfacción del personal docente.
Existe relación entre el Control en la GTH con la satisfacción laboral del personal docente.	0.780	0.000	Existe correlación positiva alta. Es decir, en la medida que haya un adecuado control en la gestión del talento, se incrementará la satisfacción del docente.

Nota. Elaboración propia

Como se aprecia en la Tabla 5, se aceptaron todas las hipótesis alternas, tanto específicas como la general.

4. Discusión

En cuanto a la hipótesis general, el estudio encontró una correlación positiva alta entre la GTH y la satisfacción laboral del personal docente ($r = 0.910$, $p = 0.000$), lo cual indica que, a mayor calidad en la gestión del talento, mayor es el nivel de satisfacción entre los docentes de secundaria en instituciones educativas privadas. Así se ha visto en otros estudios como el de Bendezú-Pacífico (2020), también con docentes de secundaria, y el de García-Domingo (2024), con docentes de inicial y primaria. Este hallazgo es consistente con lo planteado por teóricos como Chiavenato (2017), quien sostiene que una gestión estratégica del talento humano mejora directamente el clima organizacional y la motivación del personal.

También se alinea con el planteamiento de Locke (1976), que considera la satisfacción laboral como una reacción positiva ante condiciones organizacionales percibidas como favorables. Si bien no se encontraron estudios que directamente abordaran todas las dimensiones de la GTH y la satisfacción laboral docente, sí hay similitud con estudios previos que han evidenciado la relación entre la GTH y otros aspectos, como el desempeño (Flores y Salvatierra, 2024), los cuales, al igual que la satisfacción, son fundamentales para el éxito de la organización (Chiavenato, 2009a; Chiavenato, 2009b), ya que previenen que los docentes tengan una percepción de malestar, agotamiento emocional, tensión e inseguridad laboral (Chunga & Escuzza, 2023).

Los resultados del presente estudio refuerzan la necesidad de consolidar estrategias de gestión del talento como eje clave en las políticas internas de los colegios que imparten educación de nivel secundario, particularmente en instituciones privadas que se encuentran en un mercado tan competitivo. Se requieren investigaciones que repliquen esta experiencia en contextos diferentes, por ejemplo, en colegios privados de provincias y estudios comparativos entre instituciones privadas y públicas, dado que estas últimas tienen condiciones contractuales más precarias y han registrado insatisfacción laboral asociada a otros factores (Maldonado-Cueva et al., 2024).

Al analizar la relación entre cada una de las dimensiones de la GTH y la satisfacción de los docentes, se apreció que dicha relación es real y significativa. El estudio de la correlación entre planificación y políticas de GTH y la satisfacción laboral evidenció una correlación positiva alta ($r = 0.808$, $p = 0.002$), lo que sugiere que una planificación estratégica y políticas coherentes dentro de la GTH se relacionan significativamente con una mayor satisfacción docente. Dessler (2020) explica que la planificación estratégica del talento genera percepción de dirección clara y propósito en el equipo humano. Con esa base teórica, esta evidencia tiene implicancias prácticas de interés, pues prueba que la planificación efectiva permite a las instituciones educativas anticipar necesidades, alinear objetivos y generar confianza en el personal, lo cual se refleja en satisfacción por parte del docente.

Se identificó una relación positiva moderada entre la organización de la GTH y la satisfacción laboral ($r = 0.620$, $p = 0.004$), lo que indica que una estructura organizativa eficaz está relacionada con niveles medios de satisfacción laboral docente. La correspondencia teórica de este hallazgo es clara, de acuerdo con los planteamientos de Mintzberg (1993), quien destaca que la claridad en la estructura organizacional reduce ambigüedades y mejora el desempeño organizacional. En el contexto práctico, la implicancia de este hallazgo es notable, ya que orienta a los encargados de la gestión a que mantengan una organización interna coherente, con roles definidos y procesos estructurados, la cual mejora el flujo de trabajo y la comunicación, y repercute en la satisfacción de los docentes.

La gestión del empleo y la satisfacción laboral mostraron una correlación positiva moderada ($r = 0.676$, $p = 0.001$), lo cual sugiere que prácticas como contratación, inducción y estabilidad laboral influyen de forma moderada en la satisfacción docente. Hallazgos similares fueron reportados por Anccasi et al. (2022), Bendezú-Pacífico (2020) y Majad (2016). Además, refuerzan lo que se ha establecido en la teoría en cuanto a que los procesos de incorporación y retención son elementos clave para elevar el compromiso organizacional y la satisfacción laboral (Robbins & Judge, 2013). Para los directivos, esto es de interés porque evidencia que la gestión eficaz del empleo promueve estabilidad emocional y

profesional, lo que reduce la rotación y el desgaste laboral que afecta a las organizaciones. Futuros estudios podrían evaluar cómo aspectos como la equidad de género y racial en los procesos de contratación afectan la satisfacción laboral en los docentes.

La correlación positiva alta ($r = 0.854$, $p = 0.020$), hallada para la dirección en la GTH y la satisfacción laboral, indica que la dirección efectiva del talento humano impacta fuertemente en la satisfacción de los docentes. La dirección ha sido vista por los teóricos como un rasgo fundamental de la GTH (Chiavenato 2009a; Chiavenato 2009b; Chiavenato, 2017), quienes han establecido que el liderazgo transformacional tiene un efecto directo y significativo sobre la satisfacción laboral. De esta forma, los responsables de la gestión del talento humano en las instituciones estudiadas y otras con características similares cuentan con evidencia de que el liderazgo eficaz fomenta un ambiente de apoyo, confianza y reconocimiento, elementos esenciales para el bienestar docente. Sin embargo, en esta investigación no se detalló el estilo de liderazgo de cada institución, lo cual puede tener un efecto en los resultados. Ante esta limitante metodológica y ante la variedad de estilos de gestión (Ballina, 2019; Franco & Bedoya, 2018), sería oportuno explorar qué estilos de liderazgo son más eficaces para generar satisfacción en contextos escolares privados como los estudiados y en otros de menor y mayor tamaño.

El control mostró una correlación positiva alta ($r = 0.780$, $p = 0.000$) con respecto a la satisfacción laboral de los docentes entrevistados. Este hallazgo sugiere que los mecanismos de evaluación, retroalimentación y supervisión están fuertemente relacionados con una mayor satisfacción laboral. Expertos en la gestión del talento, como Chiavenato (2017), han planteado que los sistemas de control efectivos miden el desempeño, pero trascienden su mejoramiento y generan sentido de progreso y reconocimiento entre los colaboradores. El control entendido como retroalimentación constructiva mejora la calidad del desempeño y motiva al personal a superarse, y, según los hallazgos del presente estudio, generan satisfacción laboral entre los docentes. Sin embargo, el control excesivo o mal ejercido puede afectar la autonomía de los docentes, por lo que futuros estudios podrían analizar el balance entre control administrativo y autonomía profesional desde la perspectiva docente. Como ha señalado Paiva (2024), la GTH ha evolucionado progresivamente y debe estudiarse con frecuencia para verificar que la misma esté contribuyendo a los objetivos estratégicos de la organización y, para ello, la satisfacción de los colaboradores o clientes internos es fundamental.

5. Conclusiones

El objetivo de esta investigación fue analizar la relación entre la gestión del talento humano y la satisfacción laboral de los docentes de secundaria en instituciones educativas privadas de Lima Metropolitana. Los hallazgos confirman que la GTH desempeña un rol fundamental en la satisfacción laboral de los docentes de secundaria en instituciones educativas privadas limeñas. La existencia de correlaciones positivas altas y moderadas entre las diferentes dimensiones de la GTH y la satisfacción docente evidencia que una gestión estratégica e integral (que contemple todas sus dimensiones) contribuye significativamente al bienestar del personal, reflejado en su satisfacción. Esto cobra especial relevancia en el contexto educativo privado, donde la competencia por la calidad y la estabilidad del cuerpo docente requiere enfoques organizacionales sólidos, centrados en el reconocimiento, el desarrollo y la retención del talento.

Finalmente, los resultados refuerzan la necesidad de fortalecer la profesionalización de los equipos directivos y las áreas de recursos humanos en las instituciones educativas, de modo que estas puedan diseñar e implementar prácticas de gestión coherentes, sostenibles y adaptadas a las particularidades del sector. Si bien el estudio aporta evidencia relevante, se identifican también vacíos que invitan a futuras investigaciones, tales como el análisis de variables intervinientes y abordajes más amplios que abarquen otros contextos educativos, incluyendo el ámbito rural y el sector público.

Referencias

- Alanya, J., Chambi, A., Collantes, Y., & Rojas, N. (2021). Gestión del talento humano y desempeño de docentes del Perú. *Revista de Propuestas Educativas*, 3(6), 129–139. <https://doi.org/10.33996/propuestas.v3i6.706>
- Anccasi, L., Montesinos, H., & Tantaleán, C. (2022). Gestión del talento humano para el desempeño docente en instituciones educativas públicas en tiempos de pandemia. *Alpha Centauri*, 3(4), 11–20. <https://doi.org/10.47422/ac.v3i4.131>
- Araujo, G., Cabrera, R., Campozano, J., Guerra, L., Martínez, D., & Zambrano, E. (2023). Procesos de gestión del talento humano en la gerencia educativa, caso en la unidad educativa 11 de octubre. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 7(2), 1407–1421. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v7i2.5410
- Arias, F. (2012). *El proyecto de investigación. Introducción a la metodología científica*. Editorial Epísteme.
- Arif, I., Kazmi, S., Khalique, M., & Umer, A. (2019). Exploring the relationship among university teachers' emotional intelligence, emotional labor strategies and teaching satisfaction. *Abasyn Journal of Social Sciences*, 12(1), 21–37. <https://doi.org/10.34091/AJSS.12.1.03>
- Armijos, F., Bermúdez, A., & Mora, N. (2019). Gestión de administración de los recursos humanos. *Universidad y Sociedad*, 11(4), 163–170.
- Avendaño, W., Luna, H., & Rueda, G. (2021). Satisfacción laboral de los docentes: un análisis desde los factores extrínsecos e intrínsecos. *Revista Venezolana De Gerencia*, 26(Número Especial 5), 190–201. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.26.e5.13>
- Ballina, F. (2019). Problemática epistemológica y sociológica de la teoría administrativa. *RICEA Revista Iberoamericana de Contaduría Economía y Administración*, 8(16), 242–270. <https://doi.org/10.23913/ricea.v8i16.142>
- Bendezú-Pacífico, K. (2020). Gestión del talento humano y la satisfacción laboral de los trabajadores de una institución educativa privada. *Investigación Valdizana*, 14(1), 22–28. <https://doi.org/10.33554/riv.14.1.494>
- Castañeda-Santillán, L., & Sánchez-Macías, A. (2022). Satisfacción laboral y burnout en personal docente. *RETOS. Revista de Ciencias de la Administración y Economía*, 12(24), 230–246. <https://doi.org/10.17163/ret.n24.2022.03>
- Chiang, M., Riquelme, G., & Rivas, P. (2018). Relación entre satisfacción laboral, estrés laboral y sus resultados en trabajadores de una institución de beneficencia de la provincia de Concepción. *Ciencia & Trabajo*, 20(63), 178–186. <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-24492018000300178>
- Chiavenato, I. (2009a). *Administración de recursos humanos* (9.^a ed.). Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2009b). *Gestión del talento humano* (3.^a ed.). McGraw Hill.
- Chiavenato, I. (2017). *Gestión del talento humano* (4.^a ed.). McGraw Hill.
- Chunga, T., & Escuzza, M. (2023). La importancia de la satisfacción laboral en el ámbito profesional: una revisión sistemática. *Diversitas: Perspectivas en Psicología*, 19(1), 127–143. <https://doi.org/10.15332/22563067.9109>
- Everitt, W. (2019). Non-Peruvian teacher attrition in Lima's international school sector: Power, agency and identity. *Management in Education*, 34(2), 50–60. <https://doi.org/10.1177/0892020619885939>
- Flores, S., & Salvatierra, A. (2024). Gestión del talento humano y el desempeño docente en educación

- primaria en Callao, Perú. *Revista Ñeque*, 7(17), 69–77. <https://doi.org/10.33996/revistaneque.v7i17.126>
- Franco, J., & Bedoya, J. (2018). Análisis de modelos del talento humano aplicados en organizaciones Pymes. *Revista CEA*, 4(7), 85–101. <https://doi.org/10.22430/24223182.761>
- García-Domingo, B. (2024). La satisfacción en los docentes de educación infantil y primaria: variables influyentes y propuestas de optimización. *Profesorado, Revista de Currículum y Formación del Profesorado*, 28(2), 71–88. <https://doi.org/10.30827/profesorado.v28i2.21507>
- Gómez-García, C., Fernández-García, C., & Inda-Caro, M. (2022). Evaluación de la satisfacción laboral docente: revisión teórica y estudio comparativo. *Revista Española de Educación Comparada*, 42, 359–377. <https://doi.org/10.5944/reec.42.2023.35600>
- González-Escobar, M., Silva-Peña, I., Gandarillas, A., & Kelchtermans, G. (2020). Abandono docente en América Latina: revisión de la literatura. *Cuadernos de Pesquisa*, 50(176), 592–604. <https://doi.org/10.1590/198053146706>
- Goswami, A. (2018). Human resource management and its importance for today's organizations. *Journal of Advances and Scholarly Researches in Allied Education*, 15(3), 128–135. <https://ignited.in/index.php/jasrae/article/view/8053>
- Hart-Montes, E., Ramos-Gelvez, C., & Arzuza-Gómez, A. (2024). Gestión del talento humano: una vía para el desarrollo de organizaciones educativas exitosas. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía*, 9(17), 75–87. <https://doi.org/10.35381/r.k.v8i17.3154>
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. (2014). *Metodología de la investigación* (6.ª ed.). McGraw Hill.
- Majad, M. (2016). Rondón Gestión del talento humano en organizaciones. *Revista de Investigación*, 88(40), 148–165. http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1010-29142016000200008&lng=es&tlng=es
- Maldonado-Cueva, P., Flores-Zafra, D., & Fernández-Bedoya, V. (2024). Exploring teacher job satisfaction in regular basic education: The case of Peru. *Journal of Educational and Social Research*, 14(6), 297–306. <https://doi.org/10.36941/jesr-2024-0173>
- Mendoza, A., Plua, N., & Chiquito, G. (2023). Rol del talento humano en las organizaciones públicas. *Avances*, 25(1), 20–34.
- Mintzberg, H. (1993). *Structure in fives: Designing effective organizations*. Prentice-Hall.
- Mora, J., & Mariscal, Z. (2019). Correlación entre la satisfacción laboral y desempeño laboral. *Revista Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores*, 7, 1–11. <https://doi.org/10.46377/dilemas.v3i11.1307>
- Paiva, G. (2024). Evolución histórica de la gestión del talento humano, año 2023. *LATAM Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades*, 5 (1), 992–1006. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9540813>
- Palma, S. (2005). *Escala de Satisfacción Laboral (SL-SPC) Manual*. L. Editora y Comercializadora CARTOLAN EIRL.
- Pereda, W., & Campana, A. (2024). Gestión del Talento Humano y Clima Organizacional según la Percepción de la Comunidad Educativa del IESTP, Chincha. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 8(1), 3629–3640. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v8i1.9715
- Pérez, R., Rojas, L., & Hidalgo, J. (2019). La gestión del talento humano como elemento fundamental en la satisfacción aboral. *Ciencia y Negocios*, 1(2), 31–39.

- Robbins, S., & Judge, T. (2013). *Organizational behavior* (15.^a ed.). Pearson.
- Trujillo, P., Mendoza, J., Sallo, V., & Zúñiga, L. (2025). Gestión del talento humano en la educación latinoamericana: una revisión sistemática. *Revista InveCom*, 6(1). <https://doi.org/10.5281/zenodo.15499070>
- Vallejo, V., & Portalanza, A. (2017). Importancia de la Gestión del Talento Humano como Estrategia para la Atracción y Retención de Docentes en las Organizaciones Educativas del Ecuador. *PODIUM*, 145–168. <https://repositorio.uees.edu.ec:8443/server/api/core/bitstreams/e46b10d4-98d9-4ff4-8f94-43579f129b60/content>
- Zambrano, G., & Zambrano, L. (2022). Satisfacción laboral y su relación con el clima organizacional del personal docente. *Podium*, 42, 151–168. <https://doi.org/10.31095/podium.2022.42.9>

Apéndice

Baremo para resultados de las variables GTH y satisfacción laboral

Variable	Inadecuada	Regular	Adecuada	Variable	Insatisfecho	Medianamente satisfecho	Satisfecho
Gestión del talento humano	31 – 62	63 –93	94-124	Satisfacción laboral	35 – 86	87 – 136	137 –185
Dimensiones	Inadecuada	Regular	Adecuada	Dimensiones	Insatisfecho	Medianamente satisfecho	Satisfecho
Planificación	7 – 14	15 – 21	22 –28	Desempeño de tareas	5 – 10	11 – 15	16 – 20
Organización	5 – 10	11 –15	16 –20	Beneficios laborales y/o remunerativos	11 – 25	26 – 40	41 – 55
Gestión del empleo	3 – 6	7 – 9	10 –12	Condiciones físicas	5 – 10	11 – 15	16 – 20
Dirección	10 – 20	21 – 30	31 – 40	Desarrollo personal	4 – 9	10 – 15	16 –20
Control	6 – 12	13 – 18	19 – 24	Políticas administrativas	8 – 18	19 – 29	30 –40
				Relaciones con la autoridad	4 – 9	10 –15	16 –20