



Gestión de talento humano y el desarrollo de competencias laborales para el éxito de las organizaciones

Human talent management and the development of work skills for the success of organizations

Gestão do talento humano e desenvolvimento de competências de trabalho para o sucesso das organizações

Jessica Ernestina Durán-Delgado ^I
jessica.duran@ueb.edu.ec
<https://orcid.org/0000-0003-3740-1601>

Correspondencia: jessica.duran@ueb.edu.ec

Ciencias Sociales y Políticas
Artículo de Investigación

* **Recibido:** 10 de noviembre de 2024 * **Aceptado:** 22 de diciembre de 2024 * **Publicado:** 07 de enero de 2025

I. Universidad Estatal de Bolívar, Ecuador.

Resumen

En un entorno empresarial dinámico, las organizaciones enfrentan el desafío de mantenerse competitivas, siendo la gestión efectiva del talento humano un factor clave para el éxito de las organizaciones. Esta investigación tiene como objetivo analizar cómo la gestión del talento humano impacta el rendimiento organizacional, enfocándose en la atracción, retención y desarrollo de competencias laborales. Se adoptó un enfoque cuantitativo con un diseño no experimental y transversal. Este enfoque permite recopilar y analizar datos numéricos para evaluar la relación entre la gestión del talento humano y el desarrollo de competencias en las organizaciones públicas de la provincia Bolívar. El estudio empleó encuestas aplicadas a 15 empresas para recoger datos sobre prácticas de gestión del talento. Los resultados indican varias tendencias significativas en las áreas evaluadas. Se confirma que la gestión efectiva del talento humano es crucial para el rendimiento organizacional, mostrando que las estrategias alineadas con los objetivos organizacionales fomentan un entorno donde los empleados contribuyen de manera más significativa al éxito global. La alta satisfacción con las políticas de recursos humanos y los procesos de retención sugiere que las organizaciones con prácticas sólidas de gestión del talento son más propensas a alcanzar altos niveles de rendimiento organizacional. En conclusión, el análisis destaca la crucial importancia de adoptar prácticas de gestión del talento humano bien estructuradas para potenciar el desempeño y el éxito organizacional.

Palabras claves: Recursos humanos; competencias laborales; éxito; organización.

Abstract

In a dynamic business environment, organizations face the challenge of staying competitive, with effective human talent management being a key factor for organizational success. This research aims to analyze how human talent management impacts organizational performance, focusing on the attraction, retention, and development of labor competencies. A quantitative approach was adopted with a non-experimental and cross-sectional design. This approach allows collecting and analyzing numerical data to evaluate the relationship between human talent management and competency development in public organizations in the Bolívar province. The study used surveys applied to 15 companies to collect data on talent management practices. The results indicate several significant trends in the areas evaluated. It is confirmed that effective human talent management is

crucial for organizational performance, showing that strategies aligned with organizational objectives foster an environment where employees contribute more significantly to overall success. High satisfaction with human resource policies and retention processes suggests that organizations with strong talent management practices are more likely to achieve high levels of organizational performance. In conclusion, the analysis highlights the crucial importance of adopting well-structured human talent management practices to enhance organizational performance and success.

Keywords: Human resources; job competencies; success; organization.

Resumo

Num ambiente empresarial dinâmico, as organizações enfrentam o desafio de se manterem competitivas, sendo a gestão eficaz do talento humano um factor chave para o sucesso das organizações. Esta investigação tem como objetivo analisar como a gestão do talento humano impacta o desempenho organizacional, com foco na atração, retenção e desenvolvimento de competências profissionais. Adotou-se uma abordagem quantitativa com um desenho não experimental e transversal. Esta abordagem permite a recolha e análise de dados numéricos para avaliar a relação entre a gestão do talento humano e o desenvolvimento de competências nas organizações públicas da província de Bolívar. O estudo recorreu a inquéritos aplicados a 15 empresas para recolher dados sobre as práticas de gestão de talento. Os resultados indicam diversas tendências significativas nas áreas avaliadas. Confirma-se que a gestão eficaz do talento humano é crucial para o desempenho organizacional, mostrando que as estratégias alinhadas com os objetivos organizacionais promovem um ambiente onde os colaboradores contribuem de forma mais significativa para o sucesso global. A elevada satisfação com as políticas de recursos humanos e os processos de retenção sugere que as organizações com fortes práticas de gestão de talentos têm maior probabilidade de atingir elevados níveis de desempenho organizacional. Em conclusão, a análise destaca a importância crucial da adoção de práticas bem estruturadas de gestão de talentos humanos para melhorar o desempenho e o sucesso organizacional.

Palavras-chave: Recursos humanos; competências profissionais; sucesso; organização.

Introducción

En el dinámico panorama empresarial del siglo XXI, la gestión del talento humano (GTH) y el desarrollo de competencias laborales se han consolidado como pilares fundamentales para el éxito

organizacional. Este artículo examina el contexto actual de la GTH y el desarrollo de competencias desde una perspectiva global, con un enfoque particular en Ecuador y la provincia de Bolívar. La globalización, los avances tecnológicos y los cambios demográficos han transformado radicalmente el panorama laboral a nivel mundial. Según (Ramírez et al., 2022), "la cuarta revolución industrial ha generado una demanda sin precedentes de habilidades adaptativas y competencias digitales en la fuerza laboral global" (p. 45). Este nuevo escenario exige que las organizaciones adopten enfoques innovadores en la gestión del talento humano.

La pandemia de COVID-19 ha acelerado aún más estas tendencias. Como señala Morales-Medina (2021), "la crisis sanitaria ha puesto de manifiesto la importancia de la resiliencia organizacional y la necesidad de desarrollar competencias laborales que permitan a los empleados adaptarse rápidamente a entornos de trabajo cambiantes" (p. 78). En Ecuador, la gestión del talento humano y el desarrollo de competencias laborales han ganado relevancia en los últimos años, aunque aún existen desafíos significativos. (Cevallos et al., 2023) afirman que "las empresas ecuatorianas están cada vez más conscientes de la importancia del capital humano como fuente de ventaja competitiva, pero muchas aún carecen de estrategias estructuradas para su desarrollo" (p. 112).

El gobierno ecuatoriano ha implementado iniciativas para fomentar el desarrollo de competencias laborales. El Ministerio de Trabajo, a través del Servicio Ecuatoriano de Capacitación Profesional (SECAP), ha lanzado programas de formación continua y certificación de competencias. Sin embargo, Andrade et al., (2022) señalan que "existe una brecha significativa entre las competencias demandadas por el sector productivo y aquellas desarrolladas en el sistema educativo y de formación profesional" (p. 67).

La importancia de las competencias laborales en el sector público es imperativa para identificar las competencias que poseen las personas que participan en la gestión, las que requieren desarrollo y las que requieren mejoras con el tiempo con el objetivo de lograr una gestión estratégica. Se postula que estas competencias representan una alternativa viable para fomentar el desempeño laboral y la motivación elevados, entre otros factores, lo que constituye la esencia de la implementación del modelo de gestión por competencias. (Alejandro et al., 2020).

En un entorno empresarial cada vez más competitivo y dinámico, las organizaciones enfrentan el desafío de mantenerse relevantes y exitosas. Un factor crucial para lograr este éxito es la gestión efectiva del talento humano, que incluye no solo la atracción y retención de empleados talentosos, sino también el desarrollo continuo de sus competencias laborales. Sin embargo, muchas

organizaciones luchan por identificar y cerrar las brechas de competencias que limitan el desempeño de sus empleados, lo que a su vez afecta negativamente la productividad y la capacidad de la organización para innovar y adaptarse a cambios del mercado. Además, la falta de programas de capacitación efectivos y la insuficiente promoción de un ambiente de trabajo inclusivo y colaborativo contribuyen a la insatisfacción laboral y a la alta rotación de personal. Esto genera un círculo vicioso donde la pérdida de talento clave incrementa los costos operativos y disminuye la capacidad de la organización para alcanzar sus objetivos estratégicos.

En la provincia de Bolívar, la situación presenta matices particulares. Según un estudio reciente de (Monar et al., 2024), "las empresas de la provincia enfrentan desafíos únicos en la gestión del talento humano, principalmente debido a la limitada oferta de profesionales altamente calificados y la fuga de talentos hacia centros urbanos más grandes" (p. 89). No obstante, se observan iniciativas prometedoras. La Universidad Estatal de Bolívar ha establecido alianzas con el sector empresarial local para desarrollar programas de formación alineados con las necesidades del mercado laboral. Chávez-Camacho et al. (2023) destacan que "estas colaboraciones universidad-empresa están contribuyendo a cerrar la brecha de competencias y a retener el talento local" (p. 156).

La administración del capital humano y la mejora de las competencias ocupacionales son esenciales para el logro de los objetivos organizacionales. La gestión eficiente de los recursos humanos (HRM) no solo mejora la productividad de los empleados, sino que también garantiza la alineación con los objetivos estratégicos, cultivando así una ventaja competitiva en el mercado (Дмитро, ПОЛІЩУК 2024). Los recursos humanos, a menudo denominados capital humano, constituyen un activo crítico y estratégico dentro del marco operativo de una organización empresarial. El capital asignado a la mejora de los recursos humanos es sustancial; sin embargo, los resultados de tales inversiones suelen ser difíciles de discernir a corto plazo. Los recursos humanos (RRHH) siguen siendo un recurso fundamental que contribuye de manera significativa al logro de los objetivos estratégicos de una organización. Incluso en situaciones en las que una organización posee un amplio capital material o tecnología de vanguardia, la utilización efectiva de dichos activos es, en última instancia, facilitada y supervisada por los actores humanos. (Meida et al., 2023).

En el contexto de un panorama económico en constante evolución, la contribución del talento humano en las empresas modernas se ha convertido en un activo indispensable que facilita los logros en el ámbito corporativo. A medida que las organizaciones se enfrentan a las complejidades

de una economía globalizada, a los avances tecnológicos y a la transformación continua de la dinámica del mercado, la importancia de fomentar y supervisar el potencial humano se amplifica progresivamente. La naturaleza siempre cambiante de las tendencias del mercado subraya la necesidad de fomentar y gestionar el potencial humano, lo que merece una atención considerable. La sinergia que existe entre el capital humano de una organización y su eficacia (Fernández et al., 2023).

La posesión de talento constituye la base principal de la ventaja competitiva en el panorama empresarial contemporáneo. El advenimiento de la economía moderna ha generado un mayor enfoque en la contratación y retención de personal excepcional. La adquisición de talentos superiores es fundamental para lograr resultados organizacionales óptimos. Un marco sólido de gestión del talento fomenta el éxito empresarial mediante la implementación de estrategias apropiadas formuladas en varios niveles organizacionales. La ventaja competitiva que distingue a Deloitte se basa en su competencia en la contratación, la retención, el despliegue y la participación efectivos de personas en todos los niveles jerárquicos (Amir et al., 2024).

La gestión estratégica del capital humano se ha convertido en una piedra angular fundamental para lograr el éxito organizacional, ya que abarca no solo la contratación de nuevo personal, sino que las empresas contemporáneas han reconocido que contar con personal capacitado, dedicado y comprometido en la búsqueda de los objetivos tiene una influencia beneficiosa en la dinámica interpersonal entre los gerentes y los empleados de todos los sectores en esta era contemporánea del conocimiento; las interacciones con las personas han pasado de ser una tarea impredecible, como en tiempos anteriores, a convirtiéndose en una solución viable para las organizaciones y, además, ha pasado de ser un desafío a ser un activo competitivo para todas las empresas prósperas (Iturralde et al., 2020)

En las últimas décadas, las organizaciones se han enfrentado a desafíos asociados con el creciente imperativo de aclimatarse a la rapidez del cambio, particularmente en relación con los avances técnicos y tecnológicos, que tienen implicaciones significativas para la gestión de la capacitación de los empleados en relación con las funciones disponibles. En este contexto, es crucial determinar y mejorar los perfiles de los empleados, en particular mediante la identificación y el cultivo de sus competencias, ya que estos elementos representan una ventaja competitiva esencial para abordar los requisitos empresariales de la organización, cumplir los objetivos internos y responder a las presiones competitivas derivadas de la rivalidad entre empresas. (Antunes da Costa et al., 2020).

En el ámbito de la cultura organizacional, existe una plétora de connotaciones que se derivan de las variables actitudinales de la empresa con respecto a la administración de su capital humano, que se considera la piedra angular de sus procesos de producción y un elemento fundamental de su prosperidad organizacional. En consecuencia, en los últimos años, se ha hecho considerable hincapié en el liderazgo como un fenómeno de movilización e integración generalizadas en el entorno empresarial, en el que se forja una profunda interrelación entre el establecimiento de un entorno propicio para el desarrollo del talento humano y la mejora del desempeño laboral. (Trindade,2020).

Numerosas iniciativas de creación de capacidad a través de la formación profesional están diseñadas para mejorar las competencias humanas y aumentarlas, elevando así sus conocimientos, habilidades y actitudes para facilitar las contribuciones a los flujos de trabajo organizacionales. Los gerentes encargados del desarrollo humano tienen la responsabilidad de implementar programas de capacitación. Existe un enfoque esencial para fortalecer las competencias de los empleados. La competencia se define como los atributos que forman la base de los comportamientos, ya que describen los motivos, los atributos personales, el autoconcepto, los valores, el conocimiento y las habilidades de las personas que muestran altos niveles de desempeño. (Maia, Suaedi, & Setijaningrum, 2023)

La gestión del talento humano se ha convertido en una parte esencial del éxito de una empresa en el mundo real, que está marcado por la globalización, la disrupción tecnológica y la competencia feroz. Según Dessler y Arciniega (2023). Por esta razón el objetivo de la investigación se define como analizar el rendimiento organizacional a través de la gestión efectiva del talento humano. Objetivos específicos, Identificar las necesidades de talento humano y las brechas de competencias existentes en la organización mediante evaluaciones de habilidades, análisis de roles y retroalimentación de desempeño. Desarrollar programas de capacitación y desarrollo que aborden las áreas de mejora identificadas y promuevan el crecimiento profesional y personal de los empleados. Fomentar un ambiente de trabajo inclusivo y colaborativo que promueva el intercambio de conocimientos, la creatividad y el trabajo en equipo entre los miembros del personal. Estos objetivos nos van a permitir evaluar si las competencias y habilidades de sus empleados están alineadas con las necesidades actuales y futuras de la empresa. Esto les permitirá identificar brechas y áreas de mejora, así como diseñar programas de capacitación y desarrollo enfocados en fortalecer las competencias clave requeridas.

Método

El presente estudio adopta un enfoque cuantitativo, con un diseño de investigación no experimental y transversal. La elección del enfoque cuantitativo se justifica por la necesidad de recopilar y analizar datos numéricos que permitan evaluar la relación entre la gestión del talento humano y el desarrollo de competencias laborales en las organizaciones públicas de la provincia Bolívar. El diseño no experimental se adecúa a la naturaleza observacional de este estudio, donde no se manipulan variables, sino que se analizan en su estado natural.

La población objetivo de esta investigación está constituida por 140 organizaciones públicas de la provincia Bolívar. Dado que la investigación se centra en el impacto de la gestión del talento humano y el desarrollo de competencias laborales, se seleccionó una muestra de 15 organizaciones públicas representativas de la provincia. La selección de la muestra se realizó mediante un muestreo no probabilístico por conveniencia, asegurando que las organizaciones seleccionadas cubrieran una diversidad de sectores y tamaños, para obtener una visión amplia y representativa del fenómeno en estudio. Diversidad de Sectores las organizaciones seleccionadas deben pertenecer a distintos sectores para asegurar una visión amplia del fenómeno en estudio. Variedad de Tamaños las organizaciones deben tener diferentes tamaños (pequeñas, medianas y grandes empresas) para garantizar una representación equilibrada, Accesibilidad las organizaciones deben estar disponibles y accesibles para participar en el estudio, ya que se utiliza un muestreo por conveniencia., Sectores Homogéneos se excluyen organizaciones que pertenecen a un solo sector, ya que no contribuirían a la diversidad deseada, Tamaño Uniforme se excluyen organizaciones de un tamaño único si no se logra diversidad en la muestra en términos de tamaño, Inaccesibilidad se excluyen las organizaciones que no son accesibles o disponibles para participar en el estudio, ya que el muestreo es por conveniencia.

Para la recolección de datos, se aplicó una encuesta para ver la relación de la Gestión de talento humano y las competencias laborales dirigidas a los empleados de las 15 organizaciones seleccionadas. La variable de gestión de talento humano que contiene tres dimensiones: planificación, capacitación del recurso humano, desarrollo profesional y la variable de competencias laborales que consta de 4 dimensiones: identificación, normalización, formación y certificación.

Este instrumento fue validado mediante una prueba piloto determinando el alfa de Cronbach para determinar la validez. La recolección de datos se llevó a cabo durante un período de cuatro semanas. Los cuestionarios fueron distribuidos de manera física y digital, dependiendo de las preferencias de cada organización y la accesibilidad de los empleados a medios. Se garantizó la confidencialidad y el anonimato de las respuestas, informando a los participantes que los datos serían utilizados exclusivamente para fines de investigación académica.

Luego de la recolección de datos, estos eran procesados mediante el uso del SPSS versión 22.0, se relaciono las variables utilizando el coeficiente de relación Spearman. Una vez recolectados los datos, estos serán procesados mediante el software SPSS, versión 22.0. Los resultados finales se presentarán en tablas estadísticas para su análisis e interpretación. Para la medición de las variables, se empleará una escala tipo Likert.

Resultados

La fiabilidad de los ítems, medidos en una escala tipo Likert, fue evaluada utilizando el coeficiente alfa de Cronbach, el cual asume que los ítems miden un mismo constructo y están altamente correlacionados (Welch & Comer, 1988). Para la interpretación de este coeficiente, se utilizaron las directrices propuestas por George y Mallery (2003, p. 231), quienes sugieren los siguientes rangos de valoración:

- Coeficiente alfa > .9: Excelente
- Coeficiente alfa > .8: Bueno
- Coeficiente alfa > .7: Aceptable
- Coeficiente alfa > .6: Cuestionable
- Coeficiente alfa > .5: Pobre
- Coeficiente alfa < .5: Inaceptable

El método de consistencia interna basado en el alfa de Cronbach se utiliza para estimar la fiabilidad de un instrumento de medición, ya que evalúa un conjunto de ítems diseñados para medir un mismo constructo o dimensión teórica. La validez, por su parte, se refiere a la capacidad del instrumento para medir lo que pretende medir. En este trabajo, la fiabilidad del cuestionario, cuyos ítems están estructurados en una escala tipo Likert, fue evaluada mediante el alfa de Cronbach.

Además, para determinar el grado de correlación entre las variables estudiadas, se siguió el criterio de Nunnally (1978, pp. 245-246), quien sugiere que un valor de fiabilidad cercano a 0.7 es adecuado en un análisis exploratorio estándar.

Finalmente, dado que los datos obtenidos en este estudio son de naturaleza ordinal, se utilizó el coeficiente de correlación para identificar el grado de asociación entre las variables, como se muestra en la siguiente tabla.

Tabla 1-1: Valores del coeficiente de correlación de Spearman

Nivel	Significado
-1	Correlación negativa grande y perfecta
-0,9 a -0,99	Correlación negativa muy alta
-0,7 a -0,89	Correlación negativa alta
-0,4 a -0,69	Correlación negativa moderada
-0,2 a -0,39	Correlación negativa baja
-0,01 a -0,19	Correlación negativa muy baja
0	Correlación nula
0,01 a 0,19	Correlación positiva muy baja
0,2 a 0,39	Correlación positiva baja
0,4 a 0,69	Correlación positiva moderada
0,7 a 0,89	Correlación positiva alta
0,9 a 0,99	Correlación positiva muy alta
1	Correlación positiva grande y perfecta

Tabla 1-2: Análisis de fiabilidad de la Gestión del Talento Humano

Fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N.º de el em en tos
0,714	13

FUENTE: SPSS 22.

Tal como se muestra en la Tabla 1-2, el coeficiente alfa de Cronbach obtenido es de 0,714. De acuerdo con la escala propuesta por George y Mallery (2003, p. 231), este valor se ubica en el rango $\geq 0,7$, lo que indica que el instrumento utilizado presenta una fiabilidad aceptable.

Tabla 1-3: Análisis de fiabilidad de las competencias laborales

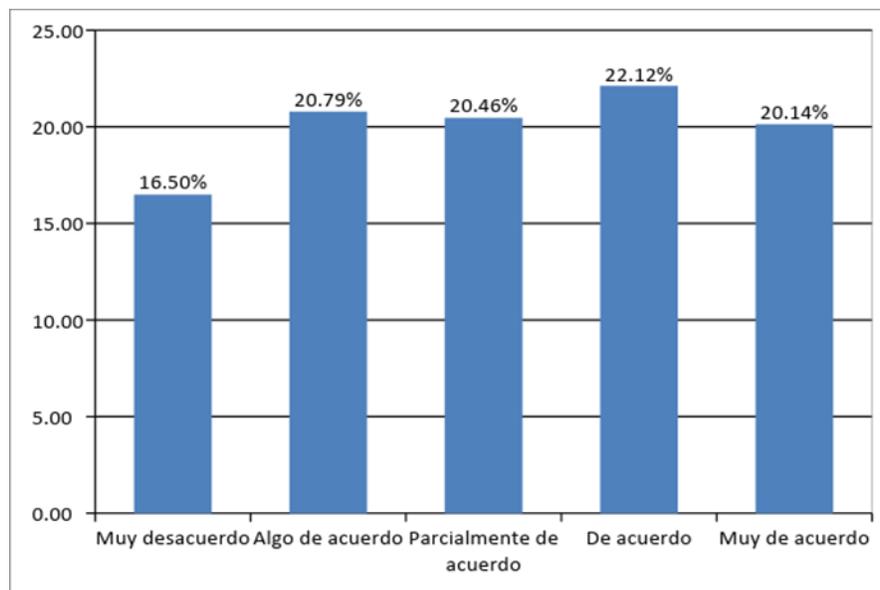
Fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N.º de el em en tos
0,788	36

FUENTE: SPSS 22.

Como se observa en la Tabla N° 1-3, el coeficiente alfa de Cronbach obtenido es de 0,788. De acuerdo con los criterios establecidos por George y Mallery (2003, p. 231), este valor se sitúa en el rango $\geq 0,7$, lo que indica que el instrumento aplicado tiene una fiabilidad aceptable.

Gestión de talento humano

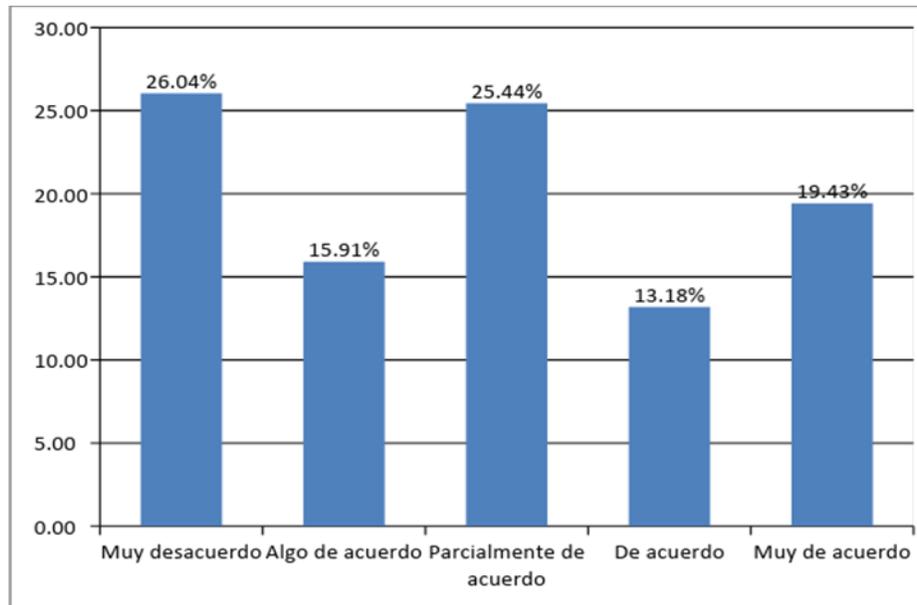
Figura 1-1: Gráfico del cuestionario correspondiente a la dimensión de planificación.



Interpretación:

En el gráfico correspondiente a la dimensión de planificación, indican que, tras la aplicación del cuestionario, el 0% de los encuestados manifestó estar totalmente en desacuerdo, el 4% en desacuerdo, el 5% indicó no estar seguro, mientras que el 76% estuvo de acuerdo y el 14.7% expresó estar muy de acuerdo.

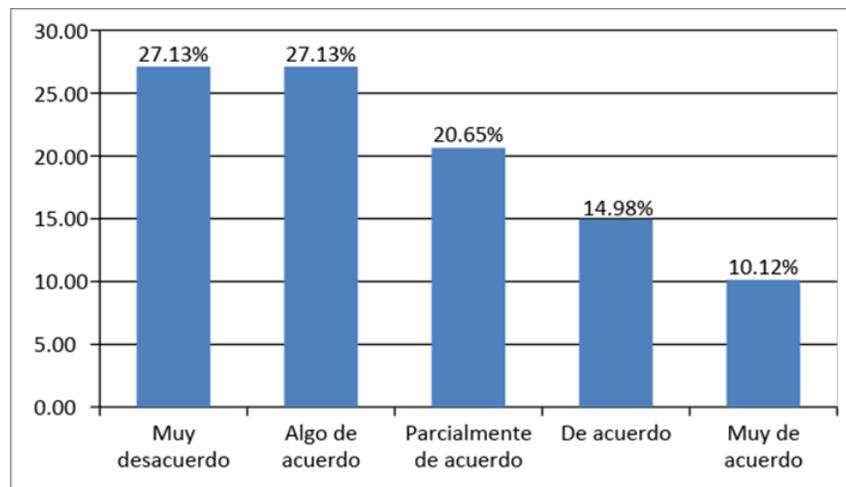
Figura 1-2: Grafico del cuestionario correspondiente a la dimensión de capacitación



Interpretación:

A partir de los resultados mostrados en la Figura 1-2, se observa que, tras la aplicación del cuestionario, el 26.04% de los encuestados está totalmente en desacuerdo, el 15.91% está algo de acuerdo, el 25.44% está parcialmente de acuerdo, mientras que el 13.18% se encuentra de acuerdo y el 19.43% expresó estar muy de acuerdo.

Figura 4-3: Grafico del cuestionario correspondiente a la dimensión de desarrollo profesional



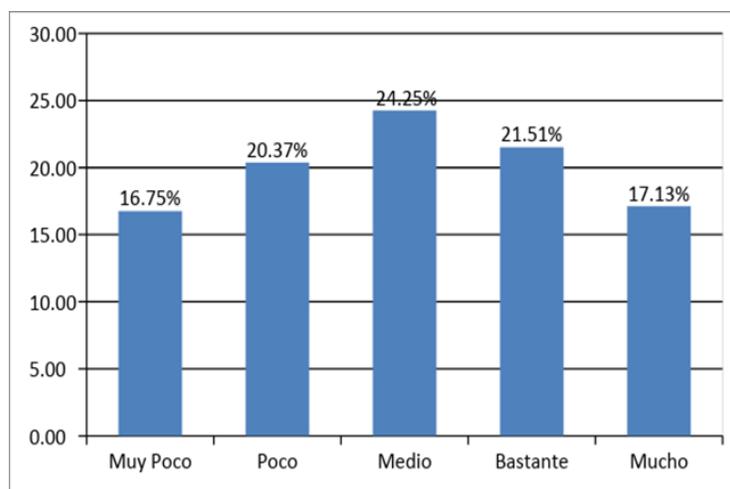
Interpretación:

De los resultados obtenidos en la Figura 1-3, se evidencia que, tras la aplicación del cuestionario, el 27.13% de los encuestados está totalmente en desacuerdo, otro 27.13% está algo de acuerdo, el

20.65% está parcialmente de acuerdo, mientras que el 14.98% está de acuerdo y el 10.12% está muy de acuerdo.

Competencias laborales

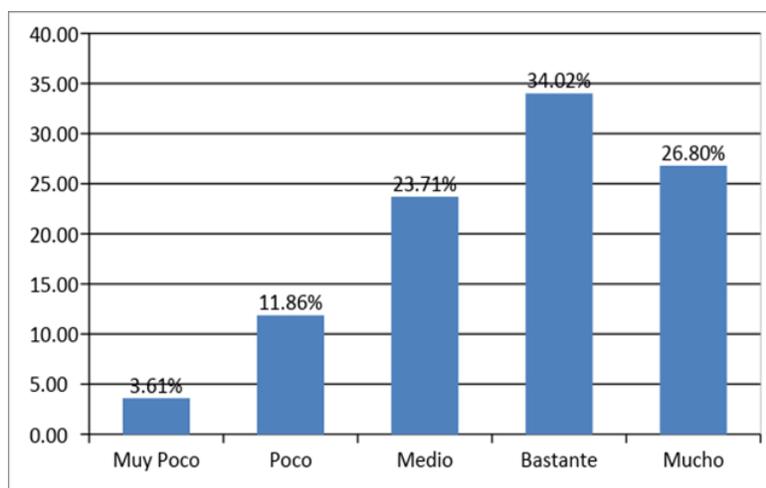
Figura 1-4: Grafico del cuestionario correspondiente a la dimensión de identificación



Interpretación:

Los resultados reflejados en la Figura 1-4 muestran que, tras la aplicación del cuestionario, el 16.75% de los participantes indicó estar totalmente en desacuerdo, el 20.37% expresó estar algo de acuerdo, el 24.25% estuvo parcialmente de acuerdo, mientras que el 21.51% estuvo de acuerdo y el 17.13% se manifestó muy de acuerdo.

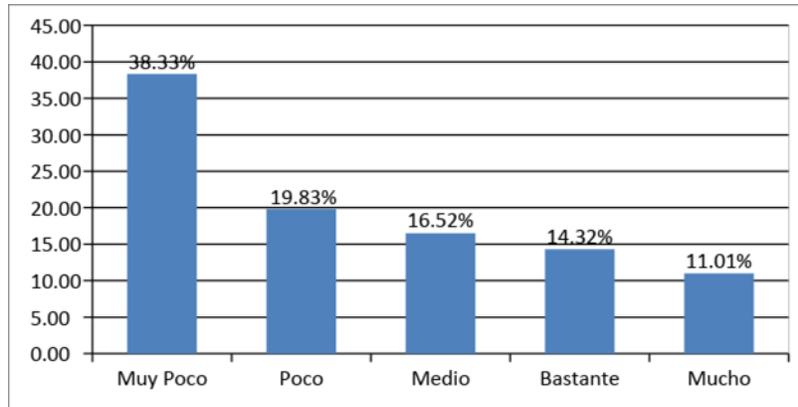
Figura 1-5: Grafico del cuestionario correspondiente a la dimensión de normalización



Interpretación:

Los resultados de la Figura 1-5 revelan que, luego de la aplicación del cuestionario, el 3.61% de los encuestados está totalmente en desacuerdo, el 11.86% está algo de acuerdo, el 23.71% está parcialmente de acuerdo, el 34.02% está de acuerdo y el 26.80% manifestó estar muy de acuerdo.

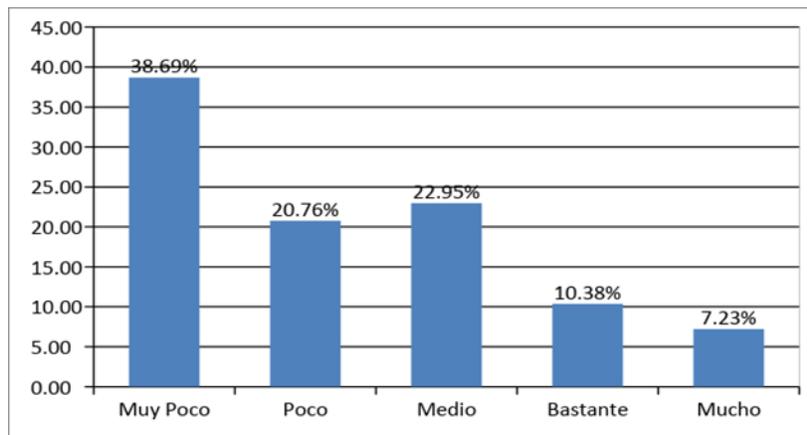
Figura 1-6: Gráfico relacionado con la evaluación de la dimensión de formación del cuestionario.



Interpretación:

Los resultados presentados en la Figura 1-6 indican que, tras la aplicación del cuestionario, el 38.33% de los encuestados se manifiesta totalmente en desacuerdo, el 19.83% está algo de acuerdo, el 16.52% se encuentra parcialmente de acuerdo, mientras que el 14.32% está de acuerdo y el 11.01% expresa estar muy de acuerdo.

Figura 1-7: Gráfico correspondiente a la evaluación de la dimensión de certificación del cuestionario.



Interpretación:

Los resultados de la Figura 1-7 muestran que, tras la aplicación del cuestionario, el 38.69% de los participantes se declara totalmente en desacuerdo, el 20.76% está algo de acuerdo, el 22.95% se manifiesta parcialmente de acuerdo, mientras que el 10.38% está de acuerdo y el 7.23% expresa estar muy de acuerdo.

Discusión

El estudio sobre la "Gestión de Talento Humano y el Desarrollo de Competencias Laborales para el Éxito de las Organizaciones" arroja luz sobre las prácticas actuales en diversas áreas clave. En cuanto a las estrategias de talento humano, se observa una percepción mayoritariamente positiva entre los encuestados. Este hallazgo se alinea con lo propuesto por Whysall et al. (2019), quienes enfatizan la importancia de una gestión estratégica del talento que se adapte a los desafíos emergentes, como la digitalización y la automatización. Los autores sugieren que las organizaciones deben desarrollar estrategias de talento ágiles y flexibles para mantenerse competitivas en un entorno empresarial en rápida evolución.

Las políticas de recursos humanos recibieron una evaluación muy favorable por parte de los participantes. Esto coincide con la perspectiva de Cooke et al. (2020), quienes argumentan que las políticas de recursos humanos bien diseñadas son cruciales para fomentar la innovación y el compromiso de los empleados. Los autores destacan la importancia de políticas que promuevan la diversidad, la inclusión y el bienestar de los empleados como factores clave para el éxito organizacional.

En relación con la gestión de las necesidades de personal, se detectó una percepción generalmente positiva, aunque con cierto margen de mejora. Este aspecto se relaciona con lo planteado por Harsch y Festing (2020), quienes subrayan la importancia de una planificación estratégica de la fuerza laboral que incorpore análisis de datos y previsión de habilidades futuras. Los autores sugieren que las organizaciones deben adoptar un enfoque más proactivo y basado en datos para anticipar y abordar las necesidades cambiantes de personal.

La retención del talento emergió como un área de consenso total entre los encuestados. Este resultado se alinea con las observaciones de Claus (2021), quien destaca la importancia de crear una "experiencia del empleado" holística para retener el talento clave. El autor argumenta que las organizaciones deben ir más allá de las prácticas tradicionales de retención y enfocarse en crear un

ambiente de trabajo significativo y enriquecedor. En el área de desarrollo de carrera, se evidenció una diversidad de experiencias entre los participantes. Esta variabilidad se refleja en el trabajo de Akkermans et al. (2020), quienes proponen un enfoque de "carreras sostenibles" que reconoce la complejidad y la individualidad de las trayectorias profesionales modernas. Los autores argumentan que el desarrollo de carrera debe ser más flexible y adaptativo, teniendo en cuenta factores como la salud, la felicidad y la productividad a lo largo de la vida laboral.

En conjunto, estos hallazgos sugieren que las organizaciones estudiadas están implementando prácticas de gestión de talento humano que se alinean en gran medida con las recomendaciones de la literatura académica reciente. Sin embargo, también indican áreas de oportunidad, particularmente en la personalización del desarrollo de carrera y la adopción de enfoques más proactivos y basados en datos para la gestión del talento. Como señalan Collings et al. (2021), el futuro de la gestión del talento requerirá un enfoque más holístico e integrado que equilibre las necesidades organizacionales con las aspiraciones individuales de los empleados en un entorno laboral cada vez más dinámico y complejo.

Conclusiones

El análisis realizado confirma que la gestión efectiva del talento humano es fundamental para mejorar el rendimiento organizacional. Al alinear las estrategias de gestión del talento con los objetivos de la organización, se crea un entorno en el que los empleados pueden contribuir de manera más significativa al éxito global. La alta satisfacción con las políticas de recursos humanos y los procesos de retención de talento sugiere que las organizaciones que implementan prácticas sólidas de gestión del talento están mejor posicionadas para lograr altos niveles de rendimiento organizacional.

La identificación de necesidades de talento humano y las brechas de competencias es un primer paso crucial en el desarrollo de una estrategia de gestión de talento efectiva. Los resultados indican que, aunque la mayoría de las organizaciones están adecuadamente abordando estas necesidades, existen áreas donde se podría mejorar la claridad y la comunicación. Al realizar evaluaciones regulares de habilidades y roles, y al obtener retroalimentación constante, las organizaciones pueden identificar con mayor precisión las brechas de competencias y desarrollar estrategias específicas para cerrarlas.

Los programas de capacitación y desarrollo son esenciales para abordar las áreas de mejora identificadas y promover el crecimiento profesional y personal de los empleados. La diversidad en las respuestas respecto al desarrollo de carrera sugiere que, aunque existen esfuerzos en esta área, la efectividad de estos programas puede variar. Es crucial que las organizaciones personalicen sus programas de desarrollo para atender las necesidades específicas de sus empleados, asegurando que todos tengan oportunidades equitativas para crecer y avanzar en sus carreras.

El éxito en la gestión del talento humano también depende de la creación de un ambiente de trabajo inclusivo y colaborativo. La unanimidad en la percepción positiva de los procesos de retención de talento indica que las organizaciones que fomentan la colaboración y el intercambio de conocimientos entre sus empleados tienen más probabilidades de retener a su personal clave. Promover la creatividad y el trabajo en equipo no solo mejora la satisfacción de los empleados, sino que también impulsa la innovación y la eficiencia en toda la organización.

Recomendaciones

Las organizaciones deben continuar evaluando y ajustando sus estrategias de gestión del talento humano para asegurar que estén alineadas con los objetivos organizacionales. Esto incluye la revisión periódica de políticas y prácticas para garantizar que estas estrategias sigan siendo efectivas en un entorno empresarial en constante cambio.

Es recomendable que las organizaciones implementen evaluaciones regulares de habilidades y análisis de roles para identificar con precisión las brechas de competencias. Además, deberían fomentar la retroalimentación continua y clara para mejorar la comunicación interna y asegurar que todos los empleados comprendan sus roles y expectativas, facilitando así el cierre de las brechas identificadas.

Las organizaciones deben diseñar programas de capacitación personalizados que aborden las áreas de mejora específicas identificadas en las evaluaciones. Es importante que estos programas estén alineados con las necesidades de desarrollo tanto a nivel organizacional como individual, para asegurar que los empleados tengan las oportunidades necesarias para crecer profesional y personalmente.

Se recomienda que las organizaciones sigan promoviendo un ambiente de trabajo inclusivo y colaborativo, implementando políticas que fomenten la diversidad, la equidad y el intercambio de conocimientos. Además, deben incentivar la creatividad y el trabajo en equipo a través de

programas y prácticas que reconozcan y recompensen la colaboración y la innovación, asegurando así una cultura organizacional fuerte y cohesionada.

Referencias

1. Alejandro, A., & Quispe, M. (2020). Management by labor competencies in the District Municipality of Santa Lucía, Lucanas - Ayacucho, 2019 [Gestión por competencias laborales en la Municipalidad Distrital de Santa Lucía, Lucanas - Ayacucho, 2019]. *GMS*, 3(2), 17-23. <https://doi.org/10.32829/GMS.V3I2.176>
2. Amir, R. (2024). Talent acquisition in human resource management for Deloitte success. *Indian Scientific Journal Of Research In Engineering And Management*, 8(04), 1-5. <https://doi.org/10.55041/ijsrem32342>
3. Andrea, P., & Derevetski, T. (2020). Competencias organizacionales y desempeño laboral en los líderes de una iglesia cristiana brasileña. *RMI*, 4(2). <https://doi.org/10.17162/RMI.V4I2.1296>
4. Ariana, C., da Costa, J. G. M., de Barros, A. C. L. O., de Souza, N. A. S., & de Jesus Silva, J. W. (2020). Gestão por competências em recursos humanos. *Research, Society and Development*, 9(8). <https://doi.org/10.33448/RSD-V9I8.5383>
5. Andrade-Rodas, L., & Vaca-Herrera, M. (2022). Brechas de competencias en el mercado laboral ecuatoriano: Un análisis sectorial. *Revista Ecuatoriana de Administración y Negocios*, 15(2), 56-72.
6. Arce-Grijalva, P., & Montesdeoca-Arteaga, J. (2023). Diversidad e inclusión como motores de innovación empresarial en Ecuador. *Innovación y Desarrollo Organizacional*, 8(3), 234-251.
7. Claus, L. (2021). HR disruption—Time already to reinvent talent management. *BRQ Business Research Quarterly*, 24(3), 99-106. <https://doi.org/10.1177/2340944420942344>
8. Cevallos-Uve, R., & Palacios-Coronel, F. (2023). Evolución de las prácticas de gestión del talento humano en empresas ecuatorianas: Un estudio longitudinal. *Revista Latinoamericana de Psicología Organizacional*, 18(1), 98-117.
9. Chávez-Camacho, E., Velasco-Mora, L., & Ruiz-Parra, S. (2023). Alianzas universidad-empresa: Catalizadores del desarrollo de competencias en la provincia de Bolívar. *Educación Superior y Sociedad*, 12(2), 145-163.

10. Cooke, F. L., Schuler, R., & Varma, A. (2020). Human resource management research and practice in Asia: Past, present and future. *Human Resource Management Review*, 30(4), 100778. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2020.100778>
11. Collings, D. G., McMackin, J., Nyberg, A. J., & Wright, P. M. (2021). Strategic human resource management and COVID-19: Emerging challenges and research opportunities. *Journal of Management Studies*, 58(5), 1378-1382. <https://doi.org/10.1111/joms.12695>
12. Fernández, C. S., Crespo, H. L., Tamez, X. M., & Coaquira, W. C. (2023). Optimization of organizational performance through the development and management of human talent. *Migration Letters*, 20(S2), 1144-1153.
13. Harsch, K., & Festing, M. (2020). Dynamic talent management capabilities and organizational agility—A qualitative exploration. *Human Resource Management*, 59(1), 43-61. <https://doi.org/10.1002/hrm.21972>
14. Iturralde, K., Paltan, J., Ollague, J., & Pacheco, A. (2020). La gestión del talento humano como factor determinante del éxito competitivo de las medianas empresas Machaleñas. 5(6), 342-359. <https://doi.org/10.33386/593DP.2020.6-1.433>
15. Joao, M., Falih, S., & Setijaningrum, E. (2023). Human resource development on the technical competence of middle manager and employees in the era of globalization: A literature review. *Research Synergy Foundation Conference Proceeding Series*. <https://doi.org/10.31098/bmss.v3i3.722>
16. Meida, R., Yochanan, E., Heriyanto, H., & Prastyo, Y. (2023). The role of talent management in stimulating human resources career development. *Devotion*, 4(1), 279-288. <https://doi.org/10.36418/dev.v4i1.382>
17. Monar-Borja, C., & López-Salazar, A. (2024). Desafíos y oportunidades en la gestión del talento humano: El caso de la provincia de Bolívar. *Desarrollo Regional y Competitividad*, 9(1), 78-95.
18. Morales-Medina, J. (2021). Resiliencia organizacional en tiempos de crisis: Lecciones de la pandemia para la gestión del talento humano. *Revista Internacional de Gestión Empresarial*, 14(3), 67-84. Полицук, Д. (2024). Human capital management as an integral part of the strategic development of an agricultural enterprise. *Вісник Хмельницького національного університету*. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-330-57>

19. Quintana-Lombeida, M., & Espinoza-Samaniego, C. (2024). Liderazgo transformacional y su impacto en el desarrollo de competencias laborales: Un estudio en empresas ecuatorianas. *Liderazgo y Organizaciones*, 7(1), 65-82.
20. Ramírez-Vielma, R., & Fernández-Ríos, M. (2022). Competencias digitales y adaptabilidad laboral en la era post-COVID: Un análisis global. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 38(1), 34-52.
21. Villacís-Tamayo, R., & Barreno-Salinas, M. (2023). Implementación de modelos de gestión por competencias en PYMES ecuatorianas: Desafíos y resultados. *Pequeña y Mediana Empresa*, 16(4), 189-208.
22. Whysall, Z., Owtram, M., & Brittain, S. (2019). The new talent management challenges of Industry 4.0. *Journal of Management Development*, 38(2), 118-129. <https://doi.org/10.1108/JMD-06-2018-0181>
23. Zambrano-Mendoza, K., & Ponce-Álava, V. (2022). Tecnologías emergentes en la formación y desarrollo de competencias laborales: Experiencias en Ecuador. *Revista de Tecnología Educativa*, 11(2), 123-140.

© 2025 por el autor. Este artículo es de acceso abierto y distribuido según los términos y condiciones de la licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional (CC BY-NC-SA 4.0) (<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>).