



## TEMAS DE REVISIÓN

### Gestión del Talento Humano: Incidencia en el desarrollo organizacional para la Universidad Técnica de Babahoyo

Human Talent Management: Impact on organizational development for the Technical University of Babahoyo

Lenin Mancheno-Paredes<sup>1</sup>, Ivonne López-Barboto<sup>2</sup>,  
Verónica Medrano-García<sup>3</sup>, Carlos Tomalá-Chang<sup>4</sup>

<sup>1</sup> Universidad Técnica de Babahoyo. Ecuador. [lmancheno@utb.edu.ec](mailto:lmancheno@utb.edu.ec) <https://orcid.org/0000-0002-6778-9793>

<sup>2</sup> Universidad Técnica de Babahoyo. Ecuador. [nataliabarboto@gmail.com](mailto:nataliabarboto@gmail.com) <https://orcid.org/0000-0002-1893-3672>

<sup>3</sup> Universidad Técnica de Babahoyo. Ecuador. [verit9251@hotmail.com](mailto:verit9251@hotmail.com) <https://orcid.org/0000-0003-1976-5487>

<sup>4</sup> Universidad Técnica de Babahoyo. Ecuador. [ctomala@utb.edu.ec](mailto:ctomala@utb.edu.ec) <https://orcid.org/0000-0001-9310-8878>

DOI <https://doi.org/10.48204/j.colonciencias.v10n2.a4151>

Recibido: 25 de octubre de 2022

Aceptado: 8 de julio de 2023

## Resumen

En el presente artículo se valoran aspectos teóricos de significativa importancia para el desarrollo de la gestión del talento humano y su incidencia en estrategias, herramientas y modelos de gestión de personal que estén acorde a la realidad institucional universitaria. Estudio epistémico que define que esta gestión está basada en un conjunto de procesos integrados y diseñados para reclutar, seleccionar, orientar, recompensar, desarrollar, auditar y dar seguimiento al talento humano. Se analizaron contenidos teóricos actuales, de revistas y espacios especializados, trabajos científicos e informes de investigación de maestría y doctorado fueron parte de este análisis. Se examina la importancia del trabajo en equipo, cómo la gestión del talento humano influye en el crecimiento y resultados de la organización, sus procesos y correcta aplicación de la responsabilidad del gestor

administrativo. Se concluye que es indispensable que en las instituciones universitarias se establezca un Departamento de Talento Humano, el cual se encargue de gestionar todas las operaciones que realiza el personal, contribuyendo a cumplir los objetivos planteados, a mejorar la productividad y el rendimiento.

**Palabras clave:** Gestión; talento humano; desarrollo organizacional; desempeño.

## Abstract

This article assesses theoretical aspects of significant importance for the development of human talent management and its impact of strategies, tools and personnel management models that are consistent with the university institutional reality. As an epistemic study, it defines that this management is based on a set of integrated processes designed to recruit, select, guide, reward, develop, audit, and monitor human talent. Current theoretical contents from magazines and specialized spaces, scientific papers and research reports from master's and doctoral degrees were analyzed as part of this analysis. The importance of teamwork is examined, how human talent management influences the growth and results of the organization, its processes, and the correct application of the responsibility of the administrative manager. It is concluded that it is essential that a Department of Human Talent be established in the University Institutions, and responsible for managing all the operations related to personnel, contribute to their objectives, improve productivity, and performance.

**Keywords:** Management; human talent; organizational development; performance.

## Introducción

El desarrollo organizacional a nivel de universidad es un proceso de analizar y cambiar la cultura y desempeño de la organización. La globalización provocó en las organizaciones y en el mercado laboral la necesidad de adaptación a medios tecnológicos y cada universidad experimenta cambios los cuales determinan su eficiencia. El desarrollo organizacional garantiza el crecimiento saludable con la planificación correspondiente mediante una serie de acciones como la recolección de datos, el análisis y diagnóstico FODA y la realización de un plan de acción para la implementación de cambios estratégicos que tomen en cuenta el impacto esperado dentro de la organización (Kruger, 2019).

En la actualidad, la gestión del talento humano en las instituciones universitarias se considera un aspecto importante, ya que mediante la aplicación de un conjunto de herramientas y acciones se permite incorporar personal que cumpla con los requerimientos que solicite la institución. Además, se encuentra enmarcada en un esfuerzo colectivo con el fin de lograr los objetivos estratégicos hacia los colaboradores como confianza, compromiso, creatividad, inventiva y solidaridad. Esto dado que el talento humano supone factores claves y estratégicos que considera habilidades, destrezas y conocimientos para conseguir las metas propuestas. El principal desafío de la administración del talento humano es el mejoramiento permanente de la organización de la que forman parte, posicionarse en las mejores condiciones y propiciar el equilibrio que debe existir entre el contexto social interno y externo en el cual se desarrollan (Ramírez, 2013).

El talento humano es un conjunto de conocimientos teóricos y prácticos, demostrados en forma de competencias por parte de los individuos y grupos de trabajo en las organizaciones. Esto también presupone que apliquen en su día a día sus actitudes, habilidades, convicciones, aptitudes, valores, motivaciones y expectativas respecto al sistema individuo, organización, trabajo y sociedad. Al conocimiento se le reconoce como talento o capital humano, lo que impulsa a algunas universidades a nivel mundial incluir dentro de sus estados financieros su capital intelectual (Ugarte et al, 2015).

La personalidad de un individuo puede determinar sus aptitudes y capacidades frente al desarrollo de sus actividades. Según Alvarado y Barba (2018), el talento humano es la capacidad de entender y comprender de manera inteligente la forma de resolver problemas en determinadas funciones, al asumir sus habilidades, destrezas, experiencias y aptitudes propias de cada persona, implica tener conocimientos, comprometerse y tener autoridad, ya que en el ejercicio de competencias se demuestra el talento.

El propósito de esta investigación es examinar cómo la gestión del talento humano incide en el desarrollo organizacional de la Universidad Técnica de Babahoyo. Actualmente, la universidad cuenta con un Departamento de Talento Humano, pero el mismo carece de un especialista en los procesos de selección psicológica del personal o una persona que realice dicha función. Esta necesidad limita la aplicación de estrategias que permitan el adecuado desarrollo organizacional de la institución ocasionando que los empleados no tengan establecidas sus funciones de acuerdo con sus capacidades y nivel de desempeño. Como resultado, se evidencia una disminución de las metas esperadas en algunos procesos significativos.

## Metodología

Se realizó un estudio analítico-reflexivo con base en la revisión de la literatura institucional y especializada. Para ello, se examinó el sistema computarizado de contenidos actuales (registros), las microfichas, revistas especializadas, programas, indicaciones metodológicas, documentos curriculares y normativos, y algunos trabajos científicos relacionados con el tema, incluyendo tesis de maestría y doctorado, informes de investigación, y proyectos institucionales. Se analizaron manuales de procedimientos relacionados a la selección y contratación de personal en la institución, y examinaron casos de rendimiento y productividad de colaboradores de la universidad con respecto a sus términos de contratación, descripción de funciones y resultados logrados.

## Resultados

### Fundamentos teóricos entorno a la gestión del talento humano

La gestión del talento humano es considerada como un fuerte compromiso estratégico del área de recursos humanos para encontrar a los mejores profesionales; al respecto González y Tapia (2016) en su estudio de investigación denominado “Gestión del Talento Humano: Herramienta clave para el Desarrollo Organizacional”, plantearon como objetivo determinar si la gestión de talento humano influye en el crecimiento de la universidad y en el desarrollo organizacional, quienes evidenciaron que es una herramienta clave e indispensable para que una universidad se mantenga en el mercado, para la consecución de los objetivos y sobre todo es considerado como uno de los factores que inciden para que las universidades logren un desarrollo pleno dentro de la actividad económica y la visión de la misma.

Soledispa y Porraspita (2018) en su trabajo de investigación denominado “La Gestión de personas y su impacto en el Desarrollo Organizacional” afirman que las personas integran competencias laborales que impactan en desarrollo organizacional y significa un componente relevante en la ventaja competitiva básica al trabajar, alcanzando a través de la educación una gestión eficiente de las personas y de la organización. Además, recalcan que el problema principal es el no aprovechamiento de las potencialidades para el desarrollo integral de las actividades, considerando que la productividad organizacional constituye factores estratégicos que tributan al desarrollo, sobre todo cuando se encuentra enlazado y alineado adecuadamente con los procesos de formación e innovación.

Inca (2018) en su proyecto de investigación titulado “Gestión del Talento Humano y su relación con el desempeño laboral” señala que una buena gestión del talento humano se aprecia en el desempeño laboral del trabajador, para obtener este resultado utilizaron el coeficiente de Spearman, el cual ayuda a determinar la correlación existente, recalca la importancia de la selección del personal, el trabajo en equipo, la capacitación del personal, la calidad del trabajo. Se sugiere que en la universidad se realice un adecuado proceso de selección del personal tomando en cuenta

el perfil de cada empleado logrando así incrementar su desempeño laboral y que las capacitaciones se realicen frecuentemente para mejorar sus destrezas y habilidades.

Al consultar el proyecto de investigación relacionado con la temática, titulado “Gestión del Talento Humano y su relación con el desempeño laboral del personal del puesto de salud Sagrado Corazón de Jesús de Lima” realizado por Rojas y Vilchez (2018) alega que este centro no cuenta con los recursos necesarios para contratar personal que ejerzan de manera eficiente cada cargo, además recalca que la encargada del talento humano no realiza un proceso de selección del personal por falta de conocimiento, por lo que propone contratar una persona que cumple con el perfil requerido. También afirma que existe relación entre la calidad del trabajo y el desempeño laboral, es decir mientras el personal cuente con conocimiento, habilidades, destrezas y puedan trabajar en equipo el centro de trabajo va a mejorar su productividad y brindar una mejor atención a las personas.

En cuanto al desarrollo organizacional en las instituciones educativas universitarias, se evidenció en las consultas bibliográficas realizadas que García (2013) hace una propuesta de intervención interactiva donde señala que se debería desarrollar un modelo de intervención que permita mejorar la organización, capacitar a la máxima autoridad bajo un esquema interactivo que funcione entre un guía externo o consultor y él, se planteó utilizar un esquema de indicadores que permita solucionar problemas operativos generando información real. También constató que en algunas de las instituciones no existe el trabajo en equipo, por lo que se debería aplicar tecnologías de la información y comunicación en procesos de capacitación y gestión que permitan mejorar la calidad de trabajo y por ende incrementar el desarrollo organizacional de la Universidad Técnica de Babahoyo.

Además, indicó que los resultados de la universidad deben ser medidos mediante indicadores que desde el departamento de Talento Humano se apliquen para cada categoría o puesto laboral de modo que estos permitan obtener información real para tomar decisiones adecuadas y se pueda evidenciar su incidencia en el desarrollo organizacional de esta Universidad.

La gestión del talento humano es la acción de reclutar, seleccionar, orientar, recompensar, desarrollar, auditar y dar seguimiento a las personas, además es crear una base de datos confiable para la toma de decisiones, que la gente se sienta comprometida con la universidad y sentido de pertinencia, solo de esta forma se logrará la productividad, calidad y cumplimiento de los objetivos organizativos. Busca el desarrollo e involucramiento del capital humano, elevando las competencias de cada persona, permite la comunicación entre los trabajadores y la organización involucrando la universidad con las necesidades y deseos de cada uno de los miembros con el fin de ayudar y respaldarlos en su desarrollo personal y profesional (Vallejo, 2018).

## **Importancia de la Gestión del Talento Humano**

La gestión del talento humano es importante en la universidad ya que mide y administra el desempeño de los colaboradores a través de la capacitación, la retroalimentación y el apoyo, que les permita tener una visión clara de las competencias que necesitan para alcanzar el éxito personal y organizacional mediante la reducción significativa de la brecha entre las competencias, el mejoramiento continuo para lograrlas y aplicarlas. Se basa principalmente en la obtención de mejores resultados con la colaboración de cada uno de sus trabajadores creando un balance de manera que se logre la ejecución de estrategias.

La gestión del talento humano debe aportar a la eficiencia y eficacia de una organización y lo realiza mediante estrategias. Para lo que se sugieren los siguientes objetivos:

- Ayudar a la organización a alcanzar sus objetivos cumpliendo su misión.
- Proporcionar competitividad a la organización, creando, aplicando habilidades y competencias del personal.
- Proporcionar a la organización personas idóneas y motivadas.
- Incrementar la satisfacción en el trabajo ya que los empleados más satisfechos son más productivos y contribuyen al desarrollo de la empresa.
- Desarrollar y mantener la calidad de vida en el trabajo.
- Administrar y generar cambios sociales, tecnológicos, económicos, culturales y políticos.

- Mantener políticas éticas y de transparencia mediante la rendición de cuentas que muestre la transparencia, que sea justa, confiables y ética.
- Sinergia a través del trabajo por un mismo fin u objetivo sea de la organización o personales, es decir se busca ganar relaciones ganar – ganar, lo que se conoce como cultura corporativa o estilo de administración.
- Diseñar el trabajo individual y en equipo.
- Recompensar a los talentos.
- Evaluar el desempeño permitiendo mejorar continuamente aspectos del talento humano y talento intelectual de las personas que conforman la organización (Vallejo, 2018).

Durante la investigación, se consideró oportuno establecer un conjunto integrado de procesos dinámicos e interactivos que faciliten la gestión del talento humano, y que garanticen el desarrollo organizacional de la Universidad Técnica de Babahoyo:

- Procesos para integrar personas: Intervienen los procesos para incluir a nuevas personas en la empresa. Es decir, incluye el reclutamiento y la selección del personal
- Procesos para organizar a las personas: Corresponden a los procesos para diseñar las actividades que las personas realizaran en la empresa, para orientar y acompañar su desempeño. Incluyen el diseño organizacional y de puestos, el análisis y la descripción de estos, la colocación de las personas y la evaluación del desempeño.
- Procesos para recompensar a las personas: Son los procesos para incentivar a las personas y para satisfacer sus necesidades individuales más elevadas. Incluyen recompensas, remuneración y prestaciones y servicios sociales
- Procesos para desarrollar a las personas: Corresponden a los procesos para capacitar e incrementar el desarrollo profesional y personal. Implican la formación y el desarrollo, la administración del conocimiento y de las competencias, el aprendizaje, los programas de cambios y el desarrollo de carreras, y los programas de comunicación y conformidad.
- Procesos para retener a las personas: Son los procesos para crear las condiciones

ambientales y psicológicas satisfactorias para las actividades de las personas. Incluyen la administración de la cultura organizacional, el clima, la disciplina, la higiene, la seguridad y la calidad de vida y las relaciones sindicales.

- Procesos para auditar a las personas: Son los procesos para dar seguimiento y controlar las actividades de las personas y para verificar los resultados. Incluyen bancos de datos y sistemas de información administrativa (Chiavenato, 2019).

## Desarrollo Organizacional

El desarrollo organizacional es un término que engloba un conjunto de acciones de cambio planeado con base en valores humanísticos y democráticos, que pretende mejorar la eficacia de la organización y el bienestar de las personas, las organizaciones siempre están preocupadas por planear y aplicar cambios que mejoren su desempeño y que les hagan más competitivas en un contexto mundial de cambios e innovación. Es un enfoque de cambios planeados que se concentra en cambiar a las personas, así como la naturaleza y la calidad de sus relaciones de trabajo, haciendo un hincapié en el cambio organizacional, modificando la mentalidad de las personas para que puedan revitalizar a la organización (Chiavenato, 2019).

Armijos-Robles et al. (2020) definen que el desarrollo organizacional es un esfuerzo a largo plazo, apoyado por la alta dirección, para mejorar los procesos de solución de conflictos y renovar la organización. Utiliza el diagnóstico eficaz realizado en colaboración y la administración de la cultura organizacional, hace hincapié en los equipos formales de trabajo, los equipos temporales y la cultura intergrupal, con ayuda de un consultor – mediador, y aplica teoría y técnicas de las ciencias del comportamiento, incluidas la investigación y la acción.

Para el desarrollo organizacional, a través de la gestión del talento humano se propone utilizar un proceso dinámico compuesto por tres ciclos:

- El diagnóstico: que se hace a partir de la evaluación de la situación actual. El diagnóstico se debe obtener por medio de entrevistas o investigaciones aplicadas a las

personas o grupos involucrados.

- El arbitraje: es una acción definida y planificada por medio de talleres y discusiones entre las personas y los grupos involucrados y tiene por objeto determinar las acciones y la dirección que debe seguir el cambio.
- El refuerzo: es un esfuerzo por estabilizar y mantener la nueva situación por medio de la realimentación, en general el refuerzo se obtiene con capacitaciones y evaluaciones periódicas que sirven de realimentación del cambio logrado.

## Gestión del talento humano y desarrollo organizacional

El desarrollo organizacional es el proceso de adaptación y alteración que transige la estructura de la organización, los empleados o la tecnología utilizada, para lograr que la institución sea capaz de responder, rápida y eficientemente, a las demandas del entorno donde desarrolla su actividad, el cambio implica hacer algo distinto e, incluso en ocasiones, en un espacio muy corto de tiempo, no es una alteración meramente formal de las actitudes, comportamientos, sistemas organizativos, equipos sino la implementación de verdaderas innovaciones (Gairín, 2012).

Para que la gestión del talento humano incida de forma positiva en el desarrollo organizacional debe tener lugar una orientación sistémica, en cuanto a que se requiere que una organización trabaje de manera armónica, puesto que sus partes están interrelacionadas. Hay que tener en cuenta que posee valores humanísticos, los cuales son supuestos positivos de las personas en cuanto a su potencial y deseo de crecimiento.

## Conclusiones

Es necesario que la universidad implemente una estrategia de gestión en el departamento de Talento Humano que facilite el reclutamiento de personas competentes para ocupar las plazas disponibles, la selección de los candidatos, la formación complementaria y la capacitación



necesaria al momento de incorporarse en la institución, la promoción de las personas que aspiren a un ascenso y cuenten con las habilidades y cualidades requeridas; establecer estrategias para lograr un ambiente laboral óptimo; y finalmente quien se encargue de controlar y organizar el personal de acuerdo a los objetivos establecidos.

Las acciones de gestión de desarrollo organizacional descritas en este trabajo permitirán que la Universidad permanezca estable y que los cambios a realizarse sean acordes a las actividades u operaciones que desempeña la institución, mejorando las habilidades y capacidades del personal, a través de estrategias que contribuyan a incrementar la productividad en los diversos ámbitos de su gestión.

La integración de un Sistema de Gestión del Talento Humano Integrador (SGTHI), participativo en todos los niveles de la organización, propondrá la inversión de recursos económicos y sobre todo de voluntades, es decir se requiere la voluntad de todos para empoderarse en ejecutar todos y cada uno de los componentes de este sistema a cabalidad y permitir acceder a niveles de excelencia que permitan ofrecer los resultados alineados a los objetivos institucionales, en el presente caso servicios de educación de calidad y aportar a la sociedad con profesionales competitivos y competentes.

Es importante que la universidad implemente el conjunto integrado de procesos dinámicos e interactivos que faciliten la gestión del talento humano y garanticen su desarrollo organizacional. Las personas que conforman la universidad deben conformar equipos de trabajo empoderados en la misión y visión, en sus planeaciones estratégicas institucionales y seccionales. Y en la más grande de sus aspiraciones, que es formar personas profesionales que construyan una sociedad humana, de respeto al prójimo y al medio ambiente.

## **Conflicto de interés**

Los autores se declaran que no existe conflicto de interés en este artículo.

## Referencias

- Alvarado, M. & Barba, M. (Ed.). (2018). *Gestión del Talento Humano e Innovación de la enseñanza y el aprendizaje*. México: Bloomington.
- Armijos-Robles, L., Campos-Carrillo, A., & Hidalgo-Luzuriaga, Y. (2020). Estudio del direccionamiento estratégico en el desarrollo organizacional en Latinoamérica: Una revisión de literatura (2009-2018). *Economía y Negocios*, 11(1), 104-117. <https://doi.org/10.29019/eyn.v11i1.695>
- Chiavenato, I. (2019). *La Gestión del Talento Humano*. McGraw Hill. Tercera Edición. <https://cucjonline.com/biblioteca/files/original/338def00df60b66a032da556f56c28c6.pdf>
- García, M. (2013). *El Desarrollo Organizacional en las pequeñas empresas: Una propuesta de intervención interactiva*. [Tesis de Doctorado, Universidad Autónoma de México]. <https://repositorio.unam.mx/contenidos/83700>
- Gairín, J. (2012). *Gestión del conocimiento y desarrollo organizativo: formación y formación corporativa*. Wolters Kluwer Eds.
- González, A. y Tapia, N. (2016). Gestión del talento humano: herramienta clave para el desarrollo organizacional (estudio en las empresas comercializadoras de electrodomésticos), *Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana* (diciembre 2016). <https://www.eumed.net/cursecon/ecolat/ec/2016/crecimiento.html>
- Inca, K. (2018). Gestión del talento humano y su incidencia con el desempeño laboral en la municipalidad provincial de Andahuaylas. [Tesis de Grado, Universidad Nacional José María Arguedas]. <http://repositorio.unajma.edu.pe/handle/123456789/232>
- Kruger, A. (15 febrero 2019). Kruger Innovación. <https://www.krugercorp.com/blog-innovacion/> Ramírez, Y. (2013). *La Gestión del Recurso Humano en la Actualidad*. <https://www.eoi.es/blogs/scm/2013/03/11/la-gestion-del-recurso->

# Revista Colón Ciencias, Tecnología y Negocios

ISSN L: 2313-7819

revistas.up.ac.pa/index.php/revista\_colon\_ctn

Vol. 10, Nº 2, Julio - Diciembre 2023



- Rojas, R. & Vílchez, S. (2018). *Gestión del Talento Humano y su relación con el desempeño laboral del personal del puesto de salud Sagrado Corazón de Jesús*. [Tesis de Grado, Universidad Norbert Wiener]. <http://repositorio.uwiener.edu.pe/handle/123456789/1711>
- Soledispa, J y Porraspita, D. (2018). La gestión de personas y su impacto en el desarrollo organizacional. *Avances*, 20 (2), 153-166. <http://www.ciget.pinar.cu/ojs/index.php/publicaciones/article/view/342/1243>.
- Ugarte, T., Yarlequé, Y, & Fiallo, D. (2015). La administración del talento humano. *Revista Caribeña de Ciencias Sociales*. (Octubre 2015). <https://www.eumed.net/rev/caribe/2015/10/talento-humano.html>
- Vallejo, L. (2018). *Gestión del Talento Humano*. Riobamba. IDI Instituto de Investigaciones Epoch