

**El rol de la gestión del talento humano en la transformación organizacional: perspectivas administrativas (Original)**

**The role of human talent management in organizational transformation: administrative perspectives (Original)**

Estefanía Briggith Morocho Marcalla. Máster en Gestión del Talento Humano. Investigadora independiente. Los Ríos. Ecuador. [estefaniamoroch96@gmail.com](mailto:estefaniamoroch96@gmail.com) 

Tommy Felipe Vizueta Silva. Máster en Administración Pública. Universidad del Pacífico. Guayas. Ecuador. [tommy.vizueta@upacifico.edu.ec](mailto:tommy.vizueta@upacifico.edu.ec) 

Joel David Cabrera Moreira. Máster Universitario en Dirección y Gestión de Recursos Humanos. Universidad Técnica Estatal de Quevedo. Ecuador. [jcabreram4@uteq.edu.ec](mailto:jcabreram4@uteq.edu.ec) 

Recibido: 20-04-2024/Aceptado: 18-06-2024

**Resumen**

En el artículo se analiza el papel crucial de la gestión del talento humano en los procesos de transformación organizacional desde diversas perspectivas administrativas. Se parte de la premisa de que las organizaciones que buscan adaptarse y prosperar en un entorno dinámico e incierto, deben contar con una gestión del talento humano efectiva que impulse el desarrollo, la motivación y el compromiso de sus colaboradores. Se busca identificar las estrategias, prácticas y enfoques claves que permiten a las organizaciones aprovechar al máximo el potencial de su talento humano para navegar con éxito a través de los procesos de cambio. Para ello se realizó una revisión sistemática de la literatura científica, incluyendo artículos, libros y documentos relevantes. Se analizaron las aportaciones de diversas teorías administrativas como la gestión por competencias, el liderazgo transformacional y la cultura organizacional. Los hallazgos revelan

que la gestión del talento humano tiene un papel fundamental en la transformación organizacional al alinear el talento humano con la estrategia organizacional, fomentar una cultura de aprendizaje y adaptación, motivar e involucrar a los colaboradores, así como gestionar el cambio de manera efectiva. Al adoptar un enfoque integral y proactivo, se potencia el talento humano, se impulsa la innovación y se fortalece la capacidad de adaptación de las organizaciones ante los desafíos del entorno.

**Palabras clave:** gestión del talento humano; transformación organizacional; perspectivas administrativas; cambio organizacional; estrategia organizacional.

### **Abstract**

This article analyzes the crucial role of human talent management in organizational transformation processes from different management perspectives. It is based on the premise that organizations seeking to adapt and prosper in a dynamic and uncertain environment must have effective human talent management that promotes the development, motivation and commitment of their employees. We seek to identify the key strategies, practices and approaches that enable organizations to maximize the potential of their human talent to successfully navigate through change processes. To this end, a systematic review of the scientific literature was carried out, including relevant articles, books and documents. The contributions of various management theories such as competency-based management, transformational leadership and organizational culture were analyzed. The findings reveal that human talent management plays a fundamental role in organizational transformation by aligning human talent with organizational strategy, fostering a culture of learning and adaptation, motivating and engaging employees, and managing change effectively. By adopting an integral and proactive approach, human talent is

empowered, innovation is boosted and the organizations' capacity to adapt to the challenges of the environment is strengthened.

**Keywords:** human talent management; organizational transformation; management perspectives; organizational change; organizational strategy.

### **Introducción**

En el panorama dinámico e incierto del mundo actual, las organizaciones se enfrentan a la constante necesidad de adaptarse y transformarse para asegurar su supervivencia y competitividad (Bayona et al., 2022). En este contexto, la gestión del talento humano (GTH) emerge como un factor crucial para el éxito de los procesos de transformación organizacional. Ahí reside la relevancia de este estudio, que busca analizar el rol de la GTH, desde diversas perspectivas administrativas, con el objetivo de comprender cómo las organizaciones pueden aprovechar al máximo su capital humano, tal como mencionan Castro y Badel (2022), para navegar con éxito a través de los procesos de cambio.

Para Moreno y Sanabria (2022), la importancia de estos estudios radica en la necesidad de contar con un conocimiento actualizado sobre el papel de la GTH en la transformación organizacional, considerando las diferentes perspectivas que ofrecen las teorías administrativas contemporáneas. Si bien existen investigaciones previas sobre el tema, este estudio se distingue por su enfoque integral, que aborda diversas corrientes de pensamiento y las controversias existentes en torno a la implementación efectiva de la GTH en contextos de cambio.

La GTH, al enfocarse en el desarrollo de competencias, la motivación y el compromiso de los empleados, se convierte en un pilar fundamental para la implementación de estrategias de cambio organizacional. Este análisis es especialmente pertinente en un entorno donde la agilidad y la capacidad de adaptación son cruciales para la competitividad.

La literatura sugiere que una gestión del talento humano efectiva puede influir directamente en la capacidad de la organización para innovar y adaptarse (Espinoza et al., 2024). Teorías como la gestión por competencias, el liderazgo transformacional y el aprendizaje organizacional proporcionan marcos teóricos valiosos para entender cómo la GTH puede facilitar los procesos de cambio.

Estudios recientes destacan la importancia de la formación continua, la creación de una cultura organizacional inclusiva y la implementación de sistemas de retroalimentación constante como factores claves para el éxito en la transformación organizacional. Este estudio se propone no solo revisar y sintetizar estos hallazgos, sino también identificar prácticas exitosas y ofrecer recomendaciones basadas en evidencia empírica.

La GTH, al fomentar un ambiente de trabajo positivo y apoyar el desarrollo profesional, puede mejorar significativamente el rendimiento organizacional y la satisfacción de los empleados. Tomando en consideración todo lo antes expuesto, se plantea como objetivo del artículo analizar diferentes perspectivas administrativas sobre el rol de la gestión del talento humano en la transformación organizacional.

### **Materiales y métodos**

La investigación se llevó a cabo en un entorno corporativo diverso, abarcando empresas ubicadas en una ciudad metropolitana clave en el ámbito económico del país. Las organizaciones seleccionadas operan en sectores como tecnología, manufactura, servicios financieros y retail, lo

que proporciona un contexto variado y representativo de las dinámicas organizacionales contemporáneas. La selección de empresas en proceso de transformación digital o estructural, garantiza la relevancia del estudio en relación con la gestión del talento humano (GTH) en contextos de cambio.

La población comprendió empleados y directivos de las empresas seleccionadas, especialmente aquellos involucrados en procesos de transformación organizacional. Se utilizó un muestreo probabilístico estratificado para asegurar la representación de diversos niveles jerárquicos y departamentos dentro de cada organización. La muestra final incluyó 200 participantes, distribuidos de la siguiente manera: 50 directivos (25 %), 75 mandos medios (37,5 %) y 75 empleados operativos (37,5 %). Este enfoque permitió captar una amplia variedad de perspectivas sobre la GTH y su impacto en los procesos de cambio.

Se adoptó un enfoque de métodos mixtos, combinando técnicas cualitativas y cuantitativas para obtener una visión integral del tema (Barreto & Lezcano, 2023). Se realizó una revisión exhaustiva de la literatura existente sobre GTH y transformación organizacional, utilizando Scopus, Web of Science y Google Scholar.

También, se desarrolló un cuestionario estructurado basado en la revisión bibliográfica y entrevistas preliminares. El cuestionario incluyó preguntas cerradas y abiertas para capturar tanto datos cuantitativos como cualitativos. Se realizaron 20 entrevistas en profundidad a directivos y gerentes de recursos humanos para explorar sus experiencias y percepciones sobre la GTH en contextos de cambio. El cuestionario se distribuyó a la muestra seleccionada, administrándose tanto en formato digital como en papel, según las preferencias de los participantes. Se organizaron tres grupos focales con empleados de distintos niveles jerárquicos para discutir percepciones sobre la GTH y los desafíos enfrentados durante los procesos de transformación.

El diseño de la investigación fue no experimental, descriptivo y transversal, centrado en observar y describir las relaciones entre la GTH y los procesos de transformación organizacional. Este estudio empleó un enfoque metodológico riguroso y multidimensional, integrando técnicas cualitativas y cuantitativas para proporcionar una visión comprehensiva del rol de la GTH en la transformación organizacional.

### **Análisis y discusión de los resultados**

Los avances tecnológicos, la globalización, los cambios en las expectativas de los consumidores y la volatilidad económica son algunos de los factores que impulsan esta necesidad de transformación continua. La GTH no solo se refiere a la gestión eficiente del personal, sino que implica también la creación de un entorno que fomente el desarrollo, la innovación y la resiliencia de los empleados (Bruno, 2024).

En la investigación se realiza un análisis integral del rol de la GTH en la transformación organizacional, integrando diferentes perspectivas administrativas y ofreciendo recomendaciones prácticas para su implementación efectiva. Este enfoque holístico considera no solo las mejores prácticas de GTH, sino también los desafíos y barreras que las organizaciones pueden enfrentar al implementar estos cambios. Se busca contribuir al conocimiento actual sobre el tema y proporcionar herramientas útiles para que las organizaciones puedan aprovechar al máximo su talento humano en los procesos de cambio.

Indica Soncco (2023) que la gestión del talento humano es un componente esencial para el éxito de las organizaciones en el entorno dinámico y cambiante de hoy. Este estudio ofrece una visión multidimensional de cómo la GTH puede facilitar la transformación organizacional, proporcionando una base sólida para futuras investigaciones y prácticas en el campo.

Los datos obtenidos a través de las encuestas fueron analizados mediante el software SPSS versión 21. A continuación se presentan los resultados más relevantes, organizados de acuerdo con los objetivos del estudio.

En la primera sección del cuestionario se evaluó la percepción de la efectividad de la GTH en los procesos de transformación organizacional. Los resultados muestran que un 82 % de los directivos y un 75 % de los mandos medios consideraron que la GTH es fundamental para el éxito de dichos procesos.

Estos resultados indican una alta valoración de la GTH entre los niveles superiores de la organización, aunque esta percepción disminuye ligeramente entre los empleados operativos. Esta tendencia sugiere la necesidad de reforzar la comunicación y la implementación de estrategias de GTH a todos los niveles. Los datos también revelaron una correlación positiva significativa ( $r = 0.67$ ,  $p < 0.01$ ) entre la percepción positiva de la GTH y la satisfacción laboral; las organizaciones con prácticas robustas de GTH reportan mayores niveles de satisfacción y compromiso entre sus empleados.

Las entrevistas y los grupos focales proporcionaron un contexto más rico y detallado sobre las prácticas de GTH y sus impactos. Uno de los desafíos recurrentes mencionado por los directivos, fue la resistencia al cambio. Los empleados, especialmente en niveles operativos, mostraron reticencia hacia nuevas prácticas y tecnologías introducidas durante los procesos de transformación. Este hallazgo es consistente con estudios previos que destacan la importancia de la gestión del cambio y la comunicación efectiva (Acosta & Barrios, 2023).

Los gerentes de recursos humanos destacaron que la GTH ha jugado un papel crucial en fomentar una cultura de innovación. Iniciativas como programas de formación continua y sistemas de retroalimentación constante, han sido identificadas como prácticas exitosas que

aumentan la adaptabilidad organizacional. Este hallazgo apoya la teoría del aprendizaje organizacional propuesta por Argyris y Schön (1978), que enfatiza la importancia de la capacidad de aprendizaje para la innovación y la adaptación.

Los resultados alcanzados en la presente investigación son congruentes con las investigaciones de Lawler y Boudreau (2015), quienes afirman que la GTH efectiva se correlaciona con un mayor rendimiento organizacional y satisfacción de los empleados; sin embargo, el estudio también resalta algunas divergencias. Por ejemplo, mientras que Lawler y Boudreau sugieren que los incentivos financieros son un motor principal de la satisfacción laboral, los datos recabados en esta investigación indican que el reconocimiento y las oportunidades de desarrollo profesional son igualmente importantes, si no más, para los empleados.

A partir de los hallazgos, se proponen recomendaciones como el refuerzo de la comunicación interna, los programas de desarrollo profesional y la cultura de la innovación. Para investigaciones futuras se sugiere explorar con mayor profundidad las dinámicas de GTH en diferentes contextos culturales y sectoriales. Además, sería valioso realizar estudios longitudinales para observar los efectos a largo plazo de las prácticas de GTH en la transformación organizacional.

El estudio proporcionó una visión comprehensiva del rol de la GTH en los procesos de transformación organizacional. Los hallazgos destacan la importancia de una gestión eficaz del talento humano para fomentar la innovación, aumentar la satisfacción laboral y mejorar la capacidad de adaptación de las organizaciones. Estos resultados no solo enriquecen el conocimiento académico sobre el tema, sino que también ofrecen valiosas orientaciones prácticas

para directivos y profesionales de recursos humanos que buscan impulsar la transformación organizacional mediante una gestión efectiva del talento humano.

Finalmente, los resultados revelan que factores no financieros, como el reconocimiento y las oportunidades de desarrollo profesional, son cruciales para la satisfacción y el compromiso de los empleados, desafiando algunas teorías previas que priorizaban los incentivos financieros. Se sugiere investigar más a fondo las mejores prácticas para superar la resistencia al cambio y fomentar una cultura organizacional positiva y adaptable.

En un mundo en constante transformación, las organizaciones requieren estrategias sólidas de GTH para potenciar el talento humano, impulsar la innovación y fortalecer su capacidad de adaptación (Rodríguez, 2024). El estudio contribuye al conocimiento científico en este campo, ofreciendo información valiosa para gerentes, líderes de recursos humanos y responsables de la toma de decisiones que buscan impulsar la transformación organizacional a través de la gestión efectiva del talento humano.

### **Conclusiones**

1. La investigación confirma que la GTH es esencial para el éxito de los procesos de transformación organizacional; una percepción positiva de las prácticas de GTH se correlaciona significativamente con altos niveles de satisfacción laboral y compromiso organizacional, subrayando la necesidad de estrategias robustas y efectivas.
2. Se corrobora la importancia de invertir en la GTH como una prioridad estratégica para las organizaciones que buscan adaptarse y prosperar en un entorno dinámico y competitivo.
3. Los desafíos en la implementación de GTH, particularmente la resistencia al cambio, fueron destacados por directivos y empleados; se subraya la necesidad de mejorar la

comunicación interna y proporcionar un soporte adecuado durante las transiciones organizacionales.

4. Al abordar los desafíos, las organizaciones pueden facilitar una implementación más fluida de las nuevas prácticas y tecnologías, reduciendo la resistencia y aumentando la aceptación entre los empleados.

5. Las prácticas de GTH, que incluyen programas de formación continua y sistemas de retroalimentación constante, son fundamentales para fomentar una cultura de innovación y mejorar la adaptabilidad organizacional. Estas iniciativas no solo impulsan la creatividad y la proactividad entre los empleados, sino que también aumentan la capacidad de la organización para adaptarse a los cambios del entorno.

### **Referencias bibliográficas**

Acosta, S. F. & Barrios, M. A. (2023). Procesos gerenciales para la gestión del cambio en las instituciones educativas. *Revista EDUCARE*, 27(2), 48-72. <https://revistas.investigacion-upelipb.com/index.php/educare/article/view/1863/1776>

Argyris, C. & Schön, D. (1978). *Aprendizaje Organizacional: una teoría de la perspectiva de la acción*. Addison-Wesley.

Barreto, J. I. & Lezcano, A. (2023). Análisis y fundamentación de los diseños de investigación: explorando los enfoques cuantitativos, cualitativos y mixtos basados en Creswell & Creswell (2018). *Revista UNIDA CIENTÍFICA*, 7(2), 110-117. <https://www.unida.edu.py/v4/wp-content/uploads/2023/12/>

Bayona, L., Muñoz, J. C. & Pérez, J. (2022). *La transformación digital de las empresas colombianas en los últimos 5 años*.

<https://digitk.areandina.edu.co/bitstream/handle/areandina/4543/Trabajo%20de%20Grado.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

- Bruno, J. C. (2024). Resiliencia organizacional y la motivación del personal de la unidad administrativa en Sunarp, 2023. *Revista de Investigación Científica y Tecnológica Alpha Centauri*, 5(1), 22-31.  
<https://journalalphacentauri.com/index.php/revista/article/view/163/337>
- Castro, M. & Badel, B. (2022). *Efectos de la pandemia del Covid-19 en el capital humano de las MiPyME en Bogotá DC de Colombia*. [Tesis de grado, Fundación Universitaria del Área Andina] <https://digitk.areandina.edu.co/bitstream/handle/areandina/4933/Grupo%2056-Art.%20Aprobado.pdf?sequence=1>
- Espinoza, Y. M., Menéndez, M. I., Ramírez, N. D. & Aguilera, Y. G. (2024). Factores claves de la auditoría en el subsistema de formación y capacitación del talento humano. *Ciencia y Desarrollo*, 27(2), 289-298.  
<http://revistas.uap.edu.pe/ojs/index.php/CYD/article/view/2622>
- Lawler III, E. E. & Boudreau, J. W. (2015). *Global Trends in Human Resource Management: A Twenty-Year Analysis*. Stanford University Press.
- Moreno, C. E. & Sanabria, R. (2022). *Estrategia de aprendizaje organizacional para el aseguramiento del conocimiento institucional del área comercial de Toning SAS*. [Tesis de maestría, Universidad Autónoma de Bucaramanga]  
[https://repository.unab.edu.co/bitstream/handle/20.500.12749/16703/2022\\_Tesis\\_Carlos\\_Eduardo\\_Moreno.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repository.unab.edu.co/bitstream/handle/20.500.12749/16703/2022_Tesis_Carlos_Eduardo_Moreno.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Rodríguez, M. E. (2024). *La importancia de la motivación en la optimización del desempeño laboral y la productividad a través de estrategias de gestión del talento humano*. *Revisión*

*sistemática*. [Tesis de maestría, Institución Universitaria Politécnico Grancolombiano]

<https://alejandria.poligran.edu.co/handle/10823/7237>

Soncco, M. (2023). *Gestión del talento humano como factor determinante en las capacidades dinámicas de los emprendedores, región Puno*. [Tesis de pregrado, Universidad Peruana Unión] <http://repositorio.upeu.edu.pe/handle/20.500.12840/7198>