

Estrategias de mejora para la gestión del talento humano. Estudio de caso en una universidad en Ecuador

Improvement strategies for the management of human talent. Case study at a university in Ecuador

Herman Orlando Enderica Armijos, Karina Clarismar Rengifo Herradez

Palabras clave: talento humano, atracción del talento, plan de sucesión, desarrollo del talento, universidad

Key words: human talent, talent attraction, succession plan, talent development, strategies, university

RESUMEN

La gestión del talento humano constituye un pilar fundamental para el éxito sostenido de las organizaciones; sus buenas prácticas garantizan que las personas adecuadas quieran formar parte de estas. La universidad como fuente generadora de conocimientos y talento no se escapa de esta necesidad y podría tomar ventaja en su buena gestión. El objetivo de esta investigación es presentar estrategias para la mejora de la gestión del talento humano en una universidad ecuatoriana; a partir de las percepciones del personal. Para este fin, se diseñó una escala para la medición de la gestión del talento humano, la cual fue aplicada a una muestra representativa de 103 docentes, administrativos y obreros. El tratamiento de los datos se realizó mediante el análisis factorial exploratorio con apoyo del software estadístico SPSS, cuyos resultados permitieron identificar 4 factores para la gestión del talento humano: Atracción del talento, Plan de sucesión, Desarrollo del talento y Evaluación Institucional. La escala resultó válida y fiable, con base en los resultados de los métodos y pruebas realizadas. Finalmente, se realizó un análisis DOFA, a partir del cual se diseñaron estrategias donde se destacan el diseño de un plan de capacitación, y el diseño de un plan de sucesión de posiciones clave.

ABSTRACT

Human talent management constitutes a fundamental pillar for the sustained success of organizations; their good practices ensure that the right people want to be part of an organization. The university as a source of knowledge and talent does not escape this need and could take advantage of its good management. The objective of this research is to present strategies for improving human talent management in an Ecuadorian university; based on staff perceptions. For this purpose, a scale was designed to measure human talent management, which was applied to a representative sample of 103 teachers, administrators and workers. The data treatment was carried out through factor analysis with the support of the SPSS statistical software, the results of which allow the identification of 4 factors for the management of human talent: Talent attraction, Succession plan, Talent development and Institutional Evaluation. The scale was valid and reliable, based on the results of the methods and tests carried out. Finally, a SWOT analysis was carried out, from which strategies were designed, highlighting the design of a training plan and the design of a succession plan for key positions.

INTRODUCCIÓN

Hoy en día, el éxito de una empresa recae en el nivel competitivo y la productividad del talento humano con el que se cuenta, este se perfila con cada experiencia y oportunidad, puesto que es visto como la fuente de la competitividad detrás de la organización (Zayas, 2020). Por esta razón, la gestión del talento humano emerge como un pilar fundamental para el éxito sostenible de las organizaciones (Recalde et al., 2023). La gestión del talento humano en las empresas es de vital importancia, dado que permite influenciar en el desarrollo y cumplimiento de los objetivos y de esa manera crea un vínculo entre los trabajadores y la organización, permitiendo incrementar su productividad (Arias et al., 2023). Esta función, juega un papel fundamental dentro de las instituciones, pues es capaz de crear ideas innovadoras y competitivas difíciles de imitar, proporcionando respaldo e impulso en el desempeño de las tareas desarrolladas (Iturralde et al., 2020).

Es por esto que, sus funciones medulares deben estar dirigidas a promover la atracción del talento, como primera fase de la gestión del talento humano, la identificación y captación del talento mediante procesos de reclutamiento, los planes de sucesión basados en la política de promoción del personal, el desempeño profesional y personal del talento, orientado a la cualificación profesional requerida y la retención del talento humano, que asegura la continuidad de los profesionales clasificados con alto

potencial dentro de la institución (De la Calle-Durán et al., 2020); todo esto con la finalidad de generar espacios de aprendizaje y definir puestos de trabajo orientados hacia la creatividad e innovación, que permitan a las personas desplegar su potencial para obtener mejores resultados en cuanto a productividad en su desempeño (Carvajal-Pérez, 2021).

Para Llanos (2023), la gestión del talento humano obedece a un cambio de paradigma en la forma de dirigir a las personas en las organizaciones, gracias al aporte de varias disciplinas que han permitido humanizar y dinamizar la gestión del personal en pro del cumplimiento de los objetivos organizacionales. Al Hazi (2021), por su parte, afirma que las prácticas de gestión del talento garantizan que las personas adecuadas quieran unirse a la empresa y atraer de manera efectiva a trabajadores nuevos y talentosos. Mientras que Solano et al. (2023), destacan la vital importancia de la gestión de talento humano para las organizaciones, ya que contribuyen a la retención de los empleados clave, reduciendo la rotación y el costo asociado con la contratación y capacitación de nuevos talentos.

Engranado con estas ideas, Rojas et al., (2020) sostienen que el potencial activo de una organización son las personas, es por esto que plantea un modelo de gestión de talento humano, basado en capacidades, conocimiento y habilidades, que

contribuya con mecanismos, herramientas, técnicas e instrumentos y genere eficiencia en la productividad laboral, para mejorar el nivel de desempeño y proporcionar un servicio de calidad con capital humano eficiente. Por su parte Checa et al. (2020), afirman que, para mejorar la productividad, fortalecer las capacidades, habilidades, y fomentar en los colaboradores habilidades blandas, se requiere de una efectiva gestión del Talento Humano.

En este sentido, se destaca que la gestión del talento humano es un campo sensible relacionado con la misión, visión de futuro, mentalidad, cultura corporativa, y valores que predominan en cada organización (Chiavenato, 2020); tiene como objetivo garantizar el desempeño de los empleados y, como consecuencia, el desempeño organizacional (Al Hazi, 2021); es una iniciativa estratégica de las organizaciones para atraer, lograr el desarrollo y retención a sus trabajadores con alto grado de talento con el propósito de lograr una ventaja competitiva (Huaraca-Carhuaricra, 2023).

En el marco normativo, la Organización internacional para la Normalización ISO, entre muchos recursos, proporciona orientación para ayudar a las organizaciones a gestionar las competencias y el desarrollo de sus personas en la Norma ISO 10.015 (2019), y en la familia 30.400, gestión de recursos humanos, establece directrices sobre la gobernabilidad humana (ISO 30408, 2016); sobre reclutamiento (ISO 30405, 2023), que ofrece además, orientación sobre cómo atraer, buscar, evaluar y contratar personal;

sobre la planificación del personal (ISO 30409, 2016); entre otras, y, en desarrollo, la ISO 30201 (2024), que proporcionará un marco para un sistema de gestión de recursos humanos sostenible que las organizaciones puedan utilizar para atraer, desarrollar y desplegar de forma eficiente y eficaz el capital humano.

A nivel de la educación superior, la gestión del talento humano se considera una unidad estratégica, que tiene la capacidad de incidir en la formulación e implementación de estrategias y objetivos a nivel institucional, por lo que, las instituciones universitarias que invierten en su talento humano tienen a su favor una de las mayores ventajas académicas, pues está comprobado que es a través de las personas que se materializan los cambios en las organizaciones (Zelada-Florez, 2020). La Ley Orgánica de Educación superior (LOES, 2010), contempla aspectos relacionados con la gestión del talento humano; específicamente, en el Art. 6, establece, entre los derechos de los docentes, el contar con las condiciones necesarias para el ejercicio de su actividad, el acceso a la carrera y cargos que garanticen estabilidad, promoción, movilidad y retiro, y, una capacitación periódica acorde con su formación profesional y la cátedra que imparta, que fomente e incentive la superación personal académica y pedagógica.

En el medio universitario latinoamericano, en los últimos años, se han implementado estrategias consideradas como modas, con poco aporte a la organización, pero que se consideran estilos administrativos que

contribuyen al aumento de la productividad y de la competitividad, mejorando los procesos de gestión humana y su relación con el entorno organizacional (Borrero, 2019). Así mismo, se han realizado aportes asociados a la gestión del talento humano, dentro de los que se resalta el trabajo de Arrieta (2022), quien establece las estrategias para el crecimiento de la gestión del talento humano en el Departamento de Recursos Humanos de una empresa privada en Venezuela; Checa et al. (2020), quienes construyen estrategias de gestión del talento humano para mejorar el desempeño laboral en una entidad bancaria peruana; y, Solano et al. (2023), quienes describen las estrategias de gestión del talento utilizadas en las PYMES peruanas y su impacto en el desempeño organizacional y el crecimiento de estas empresas; entre otros.

Por su parte, en Ecuador, se destacan los trabajos de: Luna et al. (2021), quienes diseñan un Modelo de Gestión de la Productividad del talento humano de la industria manufacturera dedicada a la fabricación de muebles de madera en Cuenca-Ecuador; González et al. (2021), quienes implementan la Gestión Estratégica de Talento Humano en el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social; e, Iturralde et al. (2020), quienes analizan la gestión del talento humano como factor determinante del éxito de las medianas empresas de la ciudad de Machala, entre otros.

Ahora bien, en el contexto universitario, se reconoce cada vez más la importancia que tiene realizar una buena gestión del talento

humano (Realpe, 2020). Las universidades necesitan desarrollar continuamente su talento para preparar mecanismos eficaces de gestión del conocimiento (Ramaditya et al., 2022). En este sector, se señalan los trabajos de Rodríguez (2023), quien analiza la gestión del talento humano en una universidad pública; Ramaditya et al. (2022), quienes examinan el papel de la gestión del talento humano en el aumento del desempeño de las instituciones privadas de educación superior; y, Castellanos y Almuiñas (2021), quienes evalúan la gestión del personal académico en las universidades; entre otros.

Por otra parte, autores como Núñez Aguiar (2022) refiere que, existe una relación positiva fuerte entre los niveles de gestión del talento humano y el clima organizacional, por lo que sugiere tomar acciones y planes correctivos para alcanzar mejores resultados mediante el diseño e implementación de políticas y normativas de gestión del talento humano para alcanzar mejores desempeños y motivación en el claustro docente. Así mismo, Realpe-Bolaños (2020), sostiene que, la gestión del talento humano, debe estar alineada con los enfoques estratégicos que buscan mejorar el desempeño organizacional del personal; y, que la medición del desempeño le aporta un valor agregado a la gestión de talento humano, pero en esta se hace necesario emplear una mayor motivación para los actores universitarios. Por su parte, los estudios de Hilman y Abubakar (2017), sugieren una relación entre la gestión estratégica del talento y el desempeño universitario.

Con base en lo argumentado, se evidencia la importancia que el control de la gestión de talento humano tiene para las organizaciones y el desempeño de los colaboradores, dentro de las que se incluyen las instituciones de educación superior. En este sentido, la Universidad Técnica de Machala, ha venido presentando falencias en lo que respecta a la gestión del talento humano. A nivel institucional se han observado fallas en el personal en cuanto a cumplimiento de horarios de trabajo, baja productividad y rendimiento en la realización de labores, lo que ha estado generando consecuencias negativas para la institución, asociadas en su mayoría a retrasos en la entrega de tareas por el bajo rendimiento del personal, así como fallas en la logística administrativa.

En tal sentido, y como parte de las iniciativas para la mejora de la gestión institucional, se ha intentado buscar la manera de satisfacer las necesidades de sus grupos de interés, dentro de los cuales se

METODOLOGÍA

Para cumplir con el objetivo de esta investigación, se plantea un enfoque mixto que incluye métodos cuantitativos y cualitativos, de tipo descriptiva transversal; emplea la observación directa, la entrevista a profundidad y la encuesta como herramientas de recolección de datos e información, y métodos estadísticos para el análisis de los datos.

Los enfoques mixtos representan un conjunto de procesos sistemáticos,

destaca el talento humano, que incluye el personal docente, administrativo y obrero. Para esto, se han realizado mejoras que han llevado a implantar en la institución, sistemas automatizados de control interno, con la finalidad de optimizar el manejo del tiempo laboral y de esta manera organizar mejor el rendimiento del personal en la institución. Esto, lógicamente, ha generado posiciones encontradas en el personal, pues hay quienes afirman que esta estrategia tendrá un impacto positivo en el desempeño institucional, mientras que otro grupo opina de manera diferente, con respecto al sistema implementado.

Sobre la base de la problemática expuesta, se presenta esta investigación, cuyo objetivo central está orientado a diseñar estrategias para la mejora de la gestión del talento humano en la Universidad Técnica de Machala, para esto es necesario poder identificar las dimensiones que determinan la gestión del talento humano en la universidad.

empíricos y críticos de investigación e implican la recolección y el análisis de datos cuantitativos y cualitativos, así como su integración y discusión conjunta, para realizar inferencias producto de toda la información recabada y lograr un mayor entendimiento del fenómeno bajo estudio (Muñoz, 2021). Por una parte, se realiza una revisión documental, el cual sirve de sustento para el planteamiento marco teórico y análisis y discusión; y, mediante la observación directa y entrevistas, se sustentan los diferentes argumentos y se

ajustan los cambios en el instrumento diseñado para la recolección de datos. Por otra, se realiza un análisis estadístico de los datos para apoyar argumentos y evidencias de validez y fiabilidad.

La investigación es de tipo no experimental u observacional transversal, en los cuales no se manipulan las variables, los fenómenos se observan de manera natural, para posteriormente analizarlos, y, la recolección de los datos se realiza en un único momento (Arispe et al., 2020).

Para la evaluación de la validez y confiabilidad del instrumento, se usaron estadísticas descriptivas, y, el análisis factorial exploratorio, entre otras técnicas estadísticas; y para la fiabilidad, se evaluó la consistencia interna del instrumento, mediante el coeficiente Alfa de Cronbach.

La población estuvo conformada por el personal de la Universidad Técnica de

Machala (UTMach), y la muestra se seleccionó usando un muestreo no probabilístico por conveniencia, dada las características de la población. En este tipo de muestreo, la muestra se elige de acuerdo con la conveniencia de investigador (Hernández, 2021); y, permite seleccionar aquellos casos accesibles que acepten ser incluidos, esto, fundamentado en la conveniente accesibilidad y proximidad de los sujetos para los investigadores (Otzen & Manterola, 2017). El personal de la Universidad está conformado por 970 individuos, de los cuales 607 pertenecen al personal docente, 248 al personal administrativo, y, 115 al personal obrero. De esta población, fueron encuestados 103 personas, alrededor del 10%, por medio de la plataforma Google forms.

RESULTADOS

Con base en la revisión documental, en la observación directa y en las entrevistas realizadas, se diseñó una escala para medir las percepciones que tiene el personal de la Universidad Técnica de Machala sobre las dimensiones de la Gestión del Talento Humano. Tomando como referencia diferentes autores como Knies et al. (2020), Shrivastava (2022), Yener et al. (2017), entre otros, que consideraron tres dimensiones: Atracción de talento, Desarrollo del talento, y, Plan de sucesión, con las cuales se integran 29 variables. Así mismo, para el

Desempeño de la gestión, se consideraron 11 variables. En la tabla 1, se presenta la escala Gestión del Talento Humano diseñada y sus diferentes dimensiones y variables, con base en la teoría revisada.

La dimensión atracción de talento, consta de elementos para atraer miembros talentosos que sean adecuados para los puestos clave y que respalden la competencia organizacional (Tabançalı, et al., 2017). La capacidad de atraer y retener a los mejores talentos se ha convertido en una cuestión vital de gestión de recursos humanos para las instituciones educativas de todo el mundo (Divekar et al., 2020).

Tabla 1. Escala para la medición de la gestión del talento Humano

Dimensión	Variables	Ítems	
Atracción del talento	Políticas y procedimientos para adquisición de talentos	1. Aplicación efectiva las políticas establecidas para la adquisición de talento humano en la universidad	
		2. Los procedimientos de adquisición de talento humano son revisados y actualizados para adaptarse a las necesidades actuales de la universidad.	
	Base de datos talento humano	3. Se actualiza la base de datos de talento humano con información relevante y actualizada sobre los posibles postulantes.	
		4. Se utiliza la base de datos de talento humano para identificar y contactar a potenciales postulantes para cubrir vacantes en nuestra universidad	
	Informe sobre adquisición de talentos	5. Se proporciona información detallada sobre las políticas y procedimientos de adquisición de talento humano a los miembros universitarios.	
		6. Se actualiza y comunica al personal universitario la información sobre nuevas oportunidades de adquisición de talento humano en la universidad.	
	Adquisición de personal talentoso	7. la Universidad logra atraer y contratar a personal altamente calificado y talentoso.	
		8. Los procesos de selección de personal permiten identificar y adquirir a los candidatos más talentosos y adecuados para las vacantes.	
	Desarrollo del talento	Necesidades de desarrollo del personal	9. Se identifican las necesidades de desarrollo profesional del personal en la universidad.
			10. Se diseñan y ofrecen programas de formación y desarrollo basados en las necesidades identificadas del personal.
Programas de formación		11. La Universidad cuenta con programas de formación dirigidos a todo el personal.	
		12. La Universidad brinda una formación adecuada, después de haber contratado a un personal.	
Aplicación planes de capacitación		13. Se implementan los planes de capacitación diseñados para el personal en nuestra universidad.	
		14. Los planes de capacitación ofrecidos al personal cumplen con las expectativas y necesidades de desarrollo profesional.	
Disponibilidad de presupuesto		15. Asignación de recursos financieros para programas de capacitación y desarrollo del personal.	
		16. Flexibilidad en la asignación del presupuesto para el desarrollo del talento humano, permitiendo adaptarse a nuevas oportunidades de capacitación o innovaciones.	
Desarrollo personal		17. Se ofrecen oportunidades de desarrollo personal, como cursos o talleres, para mejorar habilidades no relacionadas directamente con tu función actual.	
		18. Se ofrecen programas de mentoría o coaching para apoyar tu desarrollo personal y profesional.	
Retroalimentación al personal	19. Retroalimentación sobre el desempeño que ayude a identificar áreas de mejora y oportunidades de desarrollo del personal.		
	20. Se proporciona retroalimentación sobre cómo el trabajo del personal contribuye a los objetivos generales de la institución y cómo puede mejorar en este aspecto		

Continuación... **Tabla 1.** Escala para la medición de la gestión del talento Humano

Plan de sucesión	Políticas de promoción del personal	21. Se comunica al personal sobre las oportunidades de promoción disponibles dentro de la universidad. 22. Se revisan y actualizan las políticas de promoción del personal para asegurar su efectividad.
	Diseño de trayectorias profesionales	23. Se proporcionan recursos y apoyo para que el personal desarrolle y siga sus trayectorias profesionales dentro de la universidad. 24. Se realizan reuniones de seguimiento para evaluar el progreso en las trayectorias profesionales del personal.
	Búsqueda de sucesores al personal talentoso	25. Se identifican y evalúan candidatos internos para suceder a personal talentoso en puestos clave. 26. Se implementan programas de mentoría o capacitación para preparar a los sucesores del personal talentoso
	Gestión del talento humano	27. Se realizan evaluaciones del desempeño para identificar y desarrollar el talento humano dentro de la universidad. 28. Se llevan a cabo programas de capacitación y desarrollo para fortalecer las competencias del personal en roles clave de sucesión.
	Atracción y selección del personal	29. Se revisan y mejoran los procesos de selección para asegurar la identificación de personal idóneo para la universidad. 30. En la universidad se utilizan plataformas digitales y redes sociales para promover oportunidades de trabajo y atraer candidatos potenciales.
	Personal capacitado	31. El personal de la universidad está suficientemente capacitado para desempeñar sus funciones. 32. Los conocimientos y habilidades del personal de la universidad se actualizan para adaptarse a los cambios en sus áreas de trabajo.
Desempeño	Planes de desarrollo personal	33. El personal de la universidad participa en planes de desarrollo personal diseñados para mejorar sus habilidades y competencias laborales 34. El personal de la universidad considera que los planes de desarrollo personal contribuyen a su motivación y compromiso con la institución
	Motivación del recurso humano	35. Las acciones de reconocimiento y valoración del desempeño del personal impactan positivamente en su motivación y rendimiento laboral. 36. El personal de la universidad percibe que las oportunidades de desarrollo profesional y personal ofrecidas por la institución impactan positivamente en su motivación y desempeño laboral.
	Retención del personal competente	37. El personal de la universidad considera que la institución implementa medidas efectivas para retener al personal competente y talentoso. 38. El personal de la universidad siente que sus contribuciones y logros son reconocidos y valorados como parte de las estrategias de retención de talento de la institución.
	Evaluación del desempeño	39. El personal de la universidad participa en procesos de evaluación del desempeño para medir su rendimiento laboral. 40. Los resultados de las evaluaciones de desempeño se utilizan de manera efectiva para identificar áreas de mejora y establecer objetivos.

El desarrollo del talento humano es el procedimiento organizacional para preparar a las personas para el crecimiento profesional de manera consistente con el

objetivo de la institución (Chethana & Noronha, 2023); implica retroalimentación, creando múltiples trayectorias profesionales claras para cumplir con las expectativas del talento identificado de acuerdo con su capacidad y desempeño (Jayaraman et al., 2018).

La planificación de la sucesión implica un estudio cuidadoso de las estrategias organizacionales y luego identificar a los candidatos adecuados para sus puestos (Murtaza et al., 2021). La planificación de la sucesión es un proceso a largo plazo, y la selección, desarrollo, capacitación y evaluación de los sucesores requiere importantes recursos humanos, materiales y financieros, lo que hace que esta dimensión sea un desafío para las universidades que se están expandiendo rápidamente en tamaño y carecen de fondos suficientes (Hoque & Zheng, 2024). En el desempeño, se incluyen los resultados de la gestión del talento humano relacionados con la retención del talento humano. La retención de talento es la técnica de alentar al personal a permanecer en la organización el mayor tiempo posible o hasta que se complete el rol asignado (Chethana & Noronha, 2023). La creciente demanda de personal académico y los problemas de retención son preocupaciones importantes para la gestión universitaria (Musakuro, 2022); y constituye un indicador clave para el desempeño organizacional, que incluye, además, la evaluación, el reconocimiento y la motivación.

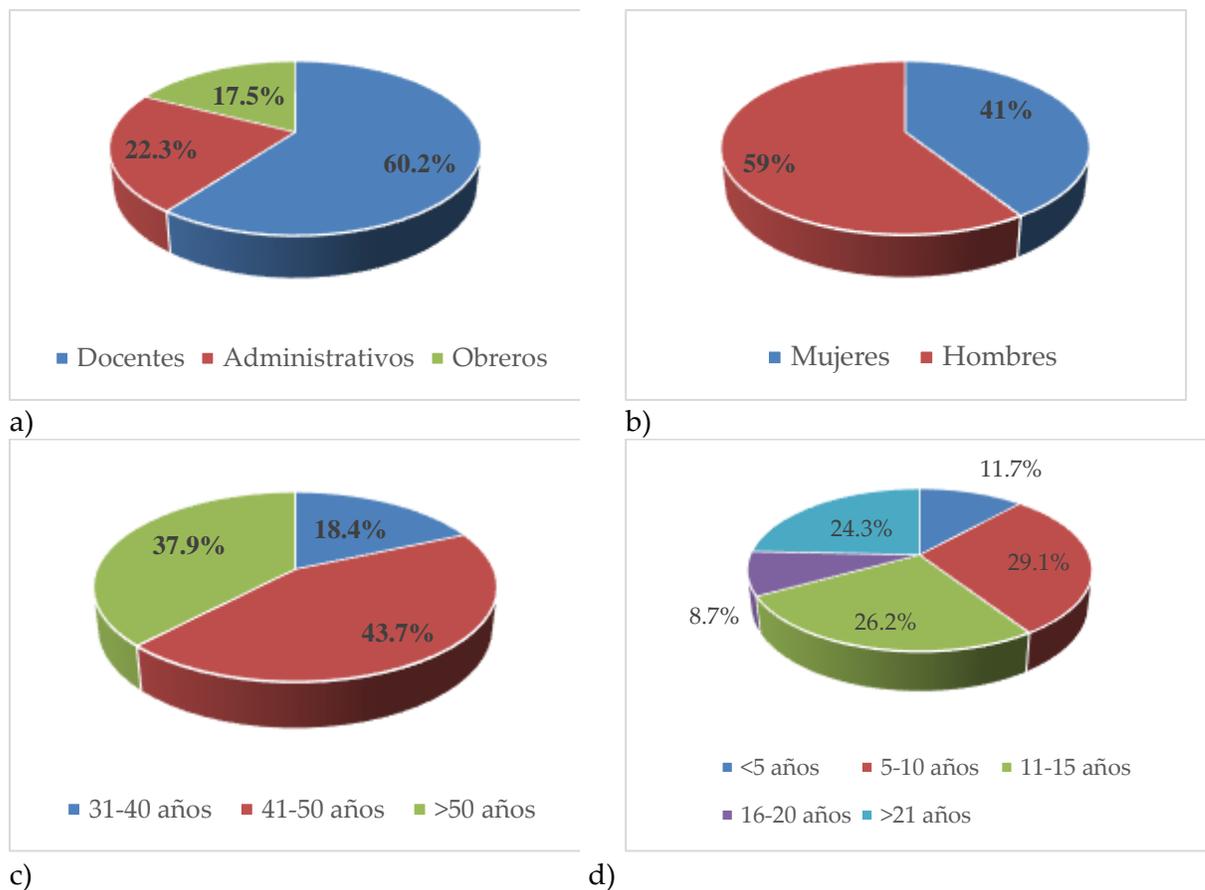
Análisis y discusión

Con los datos obtenidos de la opinión del personal, se formó una base de datos, a partir de la cual se realizaron los análisis pertinentes. De estos 103 encuestados, como se puede observar en la figura 1, 62 (60,2%) pertenece al personal docente, 23 (22,3%) al personal administrativo, y, 18 (17,5%) al personal obrero. Alrededor del 41% son mujeres, mientras que un 59% son hombres.

Del total de los encuestados, el 18% tiene entre 31 y 40 años, 44% entre 41 y 50, mientras que el 39% es mayor a 51 años. Por otro lado, el 11,7% tiene menos de 5 años en la institución, 29,1% de 5 a 10, 26,2% de 11 a 15, 8,7% de 16 a 20, y, el 24,3% más de 21 años de antigüedad.

Con respecto a las variables de la escala de talento humano, las mejor valoradas por el personal, fueron la "participación en procesos de evaluación del desempeño para medición del rendimiento laboral" (4,14), la "implementación de planes de capacitación para el personal" (4,09), y, los "programas de formación dirigidos a todo el personal" (4,09). Mientras que entre las peor valoradas están, la "implementación programas de mentoría o capacitación para preparar a los sucesores del personal talentoso" (2,96), la "identificación y evaluación de candidatos internos para suceder a personal talentoso en puestos clave" (3,19), y, la "retroalimentación sobre cómo el trabajo del personal contribuye a los objetivos generales de la institución y cómo puede mejorar en este aspecto" (3,20).

Figura 1. Composición descriptiva del personal encuestado



Para identificar la estructura de la gestión del talento humano en la UTCh a partir de los datos disponibles, se realizó un análisis factorial exploratorio. El AFE es un método para modelar la covariación entre un conjunto de variables observadas en función de uno o más constructos latentes; su propósito es ayudar a los investigadores a identificar y/o comprender la naturaleza de los constructos latentes subyacentes a las variables de interés (Bandalos & Finney, 2018). El AFE reduce una gran cantidad de variables a un conjunto más pequeño; además, establece dimensiones subyacentes entre las variables medidas y

los constructos latentes, permitiendo así la formación y el refinamiento de la teoría (Taherdoost et al., 2014).

Para el procedimiento AFE, se siguen generalmente 3 fases, que se pueden resumir como: el análisis preliminar, que incluye la evaluación de la adecuación muestral y la matriz de correlación entre las variables; el análisis de la estructura de correlaciones, que incluye la extracción, determinación del número de factores, y la rotación de los factores; y, la determinación del modelo, que incluye la selección de las variables y la valoración del modelo (López-Aguado y Gutiérrez-Provecho,

2019). El AFE, además de estar sometido al principio de parsimonia, obtener una estructura dimensional lo suficientemente simple para explicar la realidad encuestada a través de la extracción y la rotación más adecuada, también lo está al principio de interpretabilidad, consistente en que las variables latentes deben ser nombradas e identificadas con un concepto teórico propio del fenómeno de estudio (Rabadán-Pérez et al., 2022).

Partiendo de la base de datos de 103 encuestados y 40 variables, se realizó el análisis preliminar, donde, con un determinante de la matriz de correlaciones entre las variables igual a 6.07×10^{-23} , y, un estadístico KMO de 0.67, considerados como bueno e intermedio (moderado), respectivamente (Pizarro y Martínez, 2020), se evidencia lo adecuado de la muestra para seguir con el análisis. Usando como método de extracción el de Componentes principales, como criterio de selección de factores el valor propio mayor a 1, variables con carga factorial mayor a 0,500, y como método de rotación *varimax*, y, los criterios de parsimonia e interpretabilidad para el AFE, se obtiene la estructura presentada en la tabla 2.

En el componente 1, se incluyen variables relacionadas con la Atracción del talento, tal como lo sugiere la literatura del tema. El suministro de información detallada sobre las políticas y procedimientos de adquisición de talento humano a los miembros universitarios, la revisión y actualización de procedimientos de adquisición de talento humano para su adaptación a las necesidades actuales de la

universidad, la aplicación efectiva de las políticas establecidas para la adquisición de talento humano en la universidad, y, la actualización de la base de datos de talento humano con información relevante y actualizada sobre los posibles postulantes, forman parte de este grupo.

Tabla 2. Matriz de componentes rotados para la escala de gestión del talento humano UTMach

	Componente			
	1	2	3	4
V05	.861			
V02	.855			
V01	.816			
V40	.782			
V21	.782			
V03	.771			
V28		.796		
V32		.777		
V33		.762		
V34		.722		
V18		.714		
V31		.668		
V13			.825	
V39			.794	
V15			.787	
V14			.722	
V23			.684	
V17			.664	
V35				.797
V12				.781
V30				.760
V36				.572

Así mismo, se incluyen la comunicación al personal sobre las oportunidades de promoción disponibles dentro de la universidad, y la utilización efectiva de los resultados de las evaluaciones de

desempeño para identificar áreas de mejora y establecer objetivos; variables que sirven de vinculantes entre el plan de sucesión y el desempeño organizacional.

En el componente 2, se incluyen variables relacionadas con el plan de sucesión del personal. La realización de programas de capacitación y desarrollo para fortalecer las competencias del personal en roles clave de sucesión, la suficientemente capacitación del personal de la universidad para desempeñar sus funciones, la actualización de los conocimientos y habilidades del personal de la universidad para adaptarse a los cambios en sus áreas de trabajo, la participación del personal de la universidad en planes de desarrollo personal diseñados para mejorar sus habilidades y competencias laborales, y la consideración de que los planes de desarrollo personal contribuyen a su motivación y compromiso con la institución. Adicionalmente, se agrega en este grupo, la oferta de programas de mentoría o coaching para apoyar tu desarrollo personal y profesional del componente de desarrollo del personal.

En el componente 3, se incluyen variables relacionadas con el desarrollo del talento, con aspectos como la implementación de los planes de capacitación diseñados para el personal en la universidad, el cumplimiento de los planes de capacitación con las expectativas y necesidades de desarrollo profesional, la asignación de recursos financieros para programas de capacitación y desarrollo del personal, la oferta de oportunidades de desarrollo personal, como cursos o talleres, para

mejorar habilidades no relacionadas directamente con tu función actual. Se incluyen en este grupo, la disponibilidad de recursos y apoyo para que el personal desarrolle y siga sus trayectorias profesionales dentro de la universidad, y, la participación del personal de la universidad en procesos de evaluación del desempeño para medir su rendimiento laboral, variables vinculantes con el plan de sucesión y el desempeño.

En el componente 4, se incluyen variables relacionadas con el desempeño institucional, relacionadas principalmente con la motivación. El impacto de las acciones de reconocimiento y valoración del desempeño del personal en su motivación y rendimiento laboral, y el impacto de las oportunidades de desarrollo profesional y personal sobre su motivación y desempeño laboral. Se incluyen en este grupo, la percepción de que la Universidad brinda una formación adecuada, después de haber contratado a un personal, y, la utilización de plataformas digitales y redes sociales para promover oportunidades de trabajo en la universidad y atraer candidatos potenciales.

La validación de la escala usada, además de ser obtenida de diferentes estudios respaldados por investigadores clave, se respalda con el uso del AFE, el cual es, una técnica estadística ampliamente utilizada como proceso de validez de constructo y de análisis de las propiedades psicométricas de los instrumentos y escalas de medición (Méndez, 2024). Para la fiabilidad de la escala, se usó el coeficiente Alfa de Cronbach, cuyos resultados ($\alpha_i=0,968$;

$\alpha_2=0,961$, $\alpha_3=0,957$, y, $\alpha_4=0,916$, para cada componente), garantizan la constancia interna de cada componente.

A partir del análisis descriptivo de las variables de la escala, y, del modelo presentado en la tabla 2, se puede generar una matriz de Debilidades-Oportunidades-Fortalezas-Amenazas, y a partir de este análisis, se puede generar

estrategias para la mejora de la gestión del talento humano en la UTMach; cuyo resumen se presenta en la Tabla 3. Adicionalmente, se considera en el análisis, la entrevista realizada a la dirección del Talento Humano de la Universidad, la cual sirve como insumo para la matriz y para el diseño de las estrategias.

Tabla 3. Plan estratégico basado en la Matriz DOFA para la gestión del Talento Humano de la UTMach

	<p>Debilidades</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Programas de capacitación para sucesores del personal talentoso. 2) No se identifican ni evalúan candidatos internos para suceder a personal talentoso en puestos clave. 3) No se proporciona retroalimentación sobre cómo tu trabajo contribuye a los objetivos generales de la institución y cómo puedes mejorar en este aspecto. 	<p>Fortalezas</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) El personal participa en procesos de evaluación del desempeño para medir su rendimiento laboral. 2) Implementación de planes de capacitación diseñados para el personal. 3) Programas de formación dirigidos a todo el personal.
<p>Oportunidades</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Acciones de reconocimiento y valoración del desempeño del personal. 2) Planes de capacitación diseñados para el personal. 	<p>Estrategias DO</p> <ul style="list-style-type: none"> -Diseño de un <i>plan de capacitación</i> alineado con el marco estratégico de la Universidad: misión, visión, políticas, objetivos y valores. -Diseño de un plan de sucesión del personal que incluya: identificación, transparencia y reconocimiento al desempeño. 	<p>Estrategia FO</p> <ul style="list-style-type: none"> -Implementación del <i>Plan de capacitación</i>, que incluya divulgación de la información, participación del personal en las diferentes fases del Plan, y cobertura a todo el personal: docente, administrativo y obrero.
<p>Amenazas</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Falta de programas de capacitación y desarrollo para fortalecer las competencias del personal en roles clave de sucesión 2) Falta de información sobre políticas y procedimientos de adquisición de talento humano. 	<p>Estrategia DA</p> <ul style="list-style-type: none"> -Identificación de competencias y roles clave como insumo en los planes de capacitación y de sucesión del personal. -Divulgación de las políticas y procedimientos de la gestión de talento humano. 	<p>Estrategia FA</p> <ul style="list-style-type: none"> -Fomentar la participación del personal en el diseño, implementación y divulgación de las acciones para la mejora de la gestión del talento humano.

En el análisis se consideran las variables con menor valoración por parte del personal, como las debilidades en la gestión de talento humano de la UTMach; mientras que, las mejor valoradas, se consideran como fortalezas. Dado que las encuestas fueron realizadas al personal, las percepciones toman en cuenta los aspectos internos; para el análisis del entorno, se

consideran las variables con mayor puntuación en cada componente de la estructura del modelo presentado en la tabla 2, como oportunidades y amenazas, dependiendo si está por debajo o por encima del promedio global (3,58). El análisis de apoyo con información obtenida a partir de la observación directa, y la entrevista a la dirección.

CONCLUSIONES

La gestión del talento humano es un aspecto clave para el desempeño global de la Universidad, por lo que deben generarse acciones para su mejora. La gestión del talento humano en la Universidad Técnica de Machala, con base en la revisión documental realizada en investigaciones de este tema en instituciones de educación superior, se puede plantear en un modelo de cuatro componentes: la Atracción del talento humano, el Plan de Sucesión, el Desarrollo del talento humano, y, el Desempeño institucional en la gestión del talento humano; tal como lo plantean diferentes autores.

Este modelo presenta validez y fiabilidad, con base en los resultados de la revisión de literatura, el análisis de factores y la evaluación de la consistencia interna de lo componentes. El soporte teórico de la escala y la revisión de expertos y personal directivo, es suficiente evidencia de la validación de contenido de la escala; por otra parte, el uso del análisis de factores

constituye la evidencia de validez del constructo. Los valores reportados de los índices alfa de Cronbach, superiores a 0,90, representa la fiabilidad de la escala usada, y la estructura propuesta.

Aunque las variables del modelo propuesto presentan algunas diferencias con el modelo teórico, producto de la revisión documental, estas diferencias se refieren al contexto ecuatoriano, y en particular de la UTMach, por lo que se sugiere la aplicación del modelo teórico en otras universidades ecuatorianas, y que sirva de referencia para su análisis y discusión.

A partir del modelo propuesto, y del análisis de las percepciones del personal, se identificaron debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas, con las cuales se presentan estrategias para la gestión del talento humano en la Universidad. Entre las estrategias se destacan el diseño de un plan de capacitación de personal, y, el diseño de un plan de sucesión para los talentos clave.

REFERENCIAS

- Al Haziazi, M. (2021). Development of Framework for Talent Management in the Global Context. *Open Journal of Business and Management*, 9(4), 1771-1781. <https://doi.org/10.4236/ojbm.2021.94096>
- Arias, I.; Guerrero, K.; Orozco, W.; Castro, G. & Caminos, W. (2023). La gestión del talento humano como un aporte fundamental para el desarrollo de las empresas. *LATAM Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades*, 4(2), 3736-3749. <https://doi.org/10.56712/latam.v4i2.867>
- Arispe, C.; Yangali, J.; Guerrero, M.; Lozada, O.; Acuña, L. y Arellano, C. (2020). *La investigación científica. Una aproximación para los estudios de posgrado*. UIDE. <https://repositorio.uide.edu.ec/handle/37000/4310>
- Arrieta, K. (2022). Estrategias para la gestión del talento humano en una empresa privada. *Orbis*, 18(52), 37-49. <https://revistaorbis.com/pdf/57/art3.pdf>
- Bandalos, D. & Finney, S. (2018). Factor Analysis. Exploratory and Confirmatory. En *The Reviewer's Guide to Quantitative Methods in the Social Sciences, 2nd Edition*. Routledge.
- Borrero, R. (2019). Procesos de gestión del talento humano en el sector educativo gerencial de Colombia. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía*, 4(7), 293-307. <https://doi.org/10.35381/r.k.v4i7.206>
- Carvajal-Pérez, A. (2021). Gestión actual del talento humano: contexto universitario. *Revista Nacional de Administración*, 12(2), e3914. <https://doi.org/10.22458/rna.v12i2.3914>
- Castellanos, A. y Almuiñas, J. (2021). La gestión del personal académico en las universidades: fundamentos, características principales y retos futuros. *Revista San Gregorio*, 1(47), 217-232. <https://doi.org/10.36097/rsan.v1i47.1744>
- Checa, L; Cabrera, X y Chávarry, P. (2020). Estrategia de gestión del talento humano para mejorar el desempeño laboral en una entidad bancaria. *Investigación Valdizana*, 14(4), 188-197. <https://doi.org/10.33554/riv.14.4.746>
- Chethana, K. & Noronha, S. (2023). Impact of Talent Management Practices in Higher Educational Institutions. *International Journal of Management, Technology, and Social Sciences*, 8(3), 17-46. <https://doi.org/10.5281/zenodo.8183935>
- Chiavenato, I. (2020). *Gestión del Talento Humano. El nuevo papel de los recursos humanos en las organizaciones, quinta edición*. McGraw-Hill.
- De la Calle-Durán, M.C, García M., F. E. y Osuna, A. A. (2020). Análisis de la gestión del talento en función de sus dimensiones y procesos. Un estudio de casos. *Cuadernos de Administración*, 33. <https://doi.org/10.11144/Javeriana.cao33.agtfdp>
- Divekar, R. & Raman, R. (2020). Talent Management in Academia - The Indian Business School Scenario. *International Journal of Higher Education*, 9(2), 184-184. <https://doi.org/10.5430/ijhe.v9n2p184>
- González, M.; Vásquez, E. y Andrade, G. (2021). Implementación de la Gestión Estratégica de Talento Humano en el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social. *CIENCIAMATRIA*, 7(12), 462-486. <https://doi.org/10.35381/cm.v7i12.437>
- González-Vázquez, K.; Román-Cortez, K. y Bermeo-Fuentes, M. (2021). La gestión de talento humano y su influencia en la satisfacción y productividad laboral en la empresa privada. *Dominio de las Ciencias*, 7(3), 1175-1185.

<https://www.dominiodelasciencias.com/ojs/index.php/es/article/view/2047>

Hernández, O. (2021). Aproximación a los distintos tipos de muestreo no probabilístico que existen. *Revista Cubana de Medicina General Integral*, 37(3), e1442.

<https://www.medigraphic.com/pdfs/revcubmedgenint/cmi-2021/cmi213b.pdf>

Hilman, H. y Abubakar, A. (2017). Strategic Talent Management and University Performance: A Theoretical Perspective. *European Journal of Business and Management*, 9(4), 35-40. <https://www.iiste.org/Journals/index.php/EJBM/article/view/35310/36332>

Hoque KE, Zheng C. (2024). Succession planning in higher education: A systematic literature review (2012–2022). *Human Resources Management and Services*, 6(1), 3391. <https://doi.org/10.18282/hrms.v6i1.3391>

Huaraca-Carhuaricra, C. (2023). Modelos de gestión del talento humano en el contexto internacional. *Revista Política, Globalidad y Ciudadanía*, 9(18), 175-198. <https://doi.org/10.29105/pgc9.18-10>

ISO 10015 (2019). *Gestión de la calidad – Directrices para la gestión de la competencia y el desarrollo de las personas*. Ginebra: ISO.

ISO 30405 (2023). *Human resource management – Guidelines on recruitment*. Ginebra: ISO.

ISO 30408 (2016). *Human resource management – Guidelines on human governance*. Ginebra: ISO.

ISO 30409 (2016). *Human resource management – Workforce planning*. Ginebra: ISO.

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. 593

Digital Publisher CEIT, 5(6-1), 342-359. <https://doi.org/10.33386/593dp.2020.6-1.433>

Jayaraman, S.; Talib, P. & Khan, A. (2018). Integrated Talent Management Scale: Construction and Initial Validation. *Sage Open*, 8(3), 1-12.

<https://doi.org/10.1177/2158244018780965>

Knies, E.; Leisink, P. & van de Schoot, R. (2020). People management: developing and testing a measurement scale. *The International Journal of Human Resource Management*, 31(6), 705-737.

<https://doi.org/10.1080/09585192.2017.1375963>

Llanos, M. (2023). Buenas prácticas de la gestión del talento humano: clave de éxito para el desempeño de los colaboradores. Universidad ECOTEC.

<https://doi.org/10.21855/librosecotec.105>

Luna, K.; Chillogalli, M. y Rivas, D. (2021). Modelo de gestión del talento humano en el sector industrial de la ciudad de Cuenca-Ecuador. *Revista Científica FIPCAEC*, 6(3), 250-275. <https://doi.org/10.23857/fipcaec.v6i1.440>

Muñoz, M. (2021). *Guía de conceptos en investigación para académicos UGM*. Universidad Gabriela Mistral.

https://ugm.cl/ugm/site/docs/20210511/20210511125702/guia_investigacion_ugm_2021.pdf

Murtaza, G.; Noor Ahmed, N. & Tunio, G. (2021). Need for Talent Management and investigating its impact on Organizational Performance of Higher Education Institutes. *International Review of Management and Business Research*, 10(1), 168-182.

[https://doi.org/10.30543/10-1\(2021\)-13](https://doi.org/10.30543/10-1(2021)-13)

Musakuro, R. N., & de Klerk, F. (2021). Academic talent: Perceived challenges to talent management in the South African higher education sector. *SA Journal of Human Resource Management*, 19, 1-13.

<https://doi.org/10.4102/sajhrm.v19i0.1394>

- Núñez Aguiar, F. (2022). *Gestión del talento humano y su influencia en el clima organizacional de las instituciones de Educación Superior* [Trabajo de Maestría, Universidad Técnica de Ambato] Repositorio Universidad Técnica de Ambato. <https://repositorio.uta.edu.ec/handle/123456789/37094>
- Otzen, T. & Manterola, C. (2017). Técnicas de Muestreo sobre una Población a Estudio. *International Journal of Morphology*, 35(1), 227-232. <https://scielo.conicyt.cl/pdf/ijmorphol/v35n1/art37.pdf>
- Pizarro, K. & Martínez, O. (2020). Análisis factorial exploratorio mediante el uso de las medidas de adecuación muestral kmo y esfericidad de bartlett para determinar factores principales. *Journal of Science and Research*, 5(CININGEC), 903-924. <https://revistas.utb.edu.ec/index.php/sr/article/view/1046>
- Rabadán-Pérez, F., Berumen, S. A., Guiance-Lapido, J., & Hernández Mora, C. (2022). Reconstrucción y consistencia factorial: la regla del codo aplicada al RMSEA, análisis paralelo y otras pruebas confirmatorias. *Revista de Métodos Cuantitativos para la Economía y la Empresa*, 33, 353-385. <https://doi.org/10.46661/revmetodoscuanteconempresa.5464>
- Ramaditya, M.; Maarif, M.; Affandi, J. y Sukmawati, A. (2022). Reinventing talent management: How to maximize performance in higher education. *Frontiers in Education*, 7:929697. <https://doi.org/10.3389/feduc.2022.929697>
- Realpe-Bolaños, K. (2020). Perspectivas de la gestión de talento humano en las universidades. Una revisión documental. *Polo del Conocimiento*, 5(12), 502-518. <https://polodelconocimiento.com/ojs/index.php/es/article/view/2073/4153>
- Recalde, L.; Cuzme, C.; Jara, M.; Cadena, D.; Méndez, E. y Muñoz, S. (2023). La gestión del talento humano y su relación con la competitividad organizacional. *South Florida Journal of Development*, 4(6), 2530-2542. <https://doi.org/10.46932/sfjdv4n6-025>
- Rodríguez, R. (2023). Management of human talent in a public university from Its institutional regulations. *Cuadernos de Administración*, 39(75), e2211871. <https://doi.org/10.25100/cdea.v39i75.11871>
- Rojas, J.; Cespedes, R. y Bambaren, L. (2020). Gestión del talento humano y su incidencia en la productividad laboral del personal operativo en la empresa FISIM SAC Huánuco -2015. *Balance's*, 8(11), 48-55. <https://revistas.unas.edu.pe/index.php/Balances/article/view/194>
- Solano, V., Cavero, H., Chalco, F. y Núñez, L. (2023). Estrategias de gestión del talento humano en pequeñas y medianas empresas peruanas. *Revista Venezolana de Gerencia*, 28(10), 954-966. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.28.e10.6>
- Tabancalı, E., Şimşek, G. & Korumaz, M. (2017). Talent management in educational organizations: a scale development study. *European Journal of Education Studies*, 3(10), 404-424. <http://dx.doi.org/10.46827/ejes.v0i0.1113>
- Taherdoost, H.; Sahibuddin, S. & Jalaliyoon, N. (2014). Exploratory Factor Analysis; Concepts and Theory. Jerzy Balicki (Ed.). *Advances in Applied and Pure Mathematics*, 27, WSEAS, pp.375-382, Mathematics and Computers in Science and Engineering Series. <https://hal.science/hal-02557344>
- Yener, M.; Gurbuz, F. & Acar, P. (2017). Development and validation of a talent management measurement instrument. *Journal of Business, Economics and Finance*, 6(3), 233-245. <http://doi.org/10.17261/Pressacademia.2017.683>

Zayas, I. (2020). La gestión del talento humano: Una necesidad para el desarrollo de las organizaciones. *Revista Electrónica sobre Cuerpos Académicos y Grupos de Investigación*, 7(14), 21-42.
<https://www.cagi.org.mx/index.php/CAGI/articula/view/208>

Zelada-Florez, E. A. (2020). La Gestión del talento humano y la Satisfacción laboral en Docentes universitarios. *CIENCIAMATRIA*, 6(1).
<https://cienciamatriarevista.org.ve/index.php/cm/article/view/387>

Autores

Herman Orlando Enderica Armijos. Contador Público Auditor, Universidad de Cuenca, Ecuador; Magister en Administración de Empresas, Universidad Tecnológica San Antonio de Machala, Ecuador; Docente de la Facultad de Ciencias Empresariales, Universidad Técnica de Machala UTMACH, Ecuador.

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6503-0353>

Email: henderica@utmachala.edu.ec

Karina Clarismar Rengifo Herradez. Licenciada en Administración, Instituto Universitario Tecnológico de Los Llanos, Venezuela; Especialista en Metodología de la Investigación, Universidad Pedagógica Experimental Libertador, Venezuela; Master Gerencia Administrativa, Universidad Nacional Experimental Rómulo Gallegos, Venezuela; Doctorado en Gerencia Avanzada, Universidad Nacional Experimental de los llanos occidentales Ezequiel Zamora, Venezuela. Docente Investigativo de Posgrado de la Universidad San Gregorio de Portoviejo, Ecuador; Docente Investigativo de la Universidad Politécnica Territorial de los Llanos "Juana Ramírez", Venezuela.

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5584-388x>

Email: krengifo@sangregorio.edu.ec, diakina87@gmail.com

Recibido: 12-02-2024

Aceptado: 27-06-2024