



ANÁLISIS

<https://doi.org/10.30545/academo.2026.n2.1522>

Prácticas innovadoras en Recursos Humanos

Innovative Practices in Human Talent

Cynthia Leticia Acosta Bogado¹ 

¹ Universidad Americana. Escuela de Posgrado. Asunción, Paraguay. <https://ror.org/02f6q5s54>

Resumen

El presente trabajo pretende examinar la evolución histórica de las diferentes corrientes que abordan el estudio del talento humano. Para el efecto, se revisan los aportes más relevantes de los autores referentes en este campo a lo largo del tiempo para describir las etapas que han contribuido a la actualización de prácticas innovadoras. Para el efecto, se exploran los cambios y/o actualizaciones en la conceptualización del trabajador, así como la evolución de las prácticas asociadas con el objetivo de desarrollar mecanismos de motivación vanguardistas, los cuales buscan adaptarse a los cambios que han surgido, especialmente en el período posterior a la pandemia, promoviendo la implementación de prácticas que respondan a las nuevas expectativas laborales, incluyendo aspectos como la seguridad, la optimización del tiempo y la gestión de las organizaciones personales, estableciendo mecanismos de motivación que estén alineados con las transformaciones experimentadas en el entorno laboral, promoviendo así un ambiente propicio para el desarrollo del talento humano.

Palabras clave: Gestión estratégica del capital humano, innovación organizacional, dirección administrativa, compromiso y desarrollo laboral.

Abstract

This paper aims to examine the historical evolution of the various schools of thought that address the study of human talent. To this end, it examines the contributions of leading figures in this field over time to describe the stages that have led to the development of innovative practices. Specifically, it explores changes and updates in the conceptualization of the worker, as well as in related practices, with the goal of developing cutting-edge motivational mechanisms. These mechanisms seek to adapt to the changes that have emerged, especially in the post-pandemic period, and address the need to implement practices that respond to the new demands and needs of workers, including aspects such as safety, time optimization, and personal organizational management. This involves establishing motivational mechanisms aligned with the transformations experienced in the workplace, thus promoting an environment conducive to the development of human talent.

Keywords: Strategic human capital management, organizational innovation, administrative leadership, employee engagement and development.

Correspondencia: cynthia.acosta@ua.edu.py

Artículo recibido: 3 de marzo de 2026; Aceptado para publicación: 16 de junio de 2026. Publicado: 7 de agosto de 2026.

Conflictos de Interés: Ninguno.

Fuente de financiamiento: Ninguna.

Editor responsable: Herib Caballero Campos . Universidad Americana. Asunción, Paraguay.



Este es un artículo publicado en acceso abierto bajo una Licencia Creative Commons.

Página web: <http://revistacientifica.uamericana.edu.py/index.php/academo/>

Introducción

De acuerdo con lo que menciona Medina Macías y Ávila Vidal (2002), el interés por el estudio de los recursos humanos inició a finales del siglo XIX con el economista John R. Coomons, quien hizo referencia por primera vez sobre los recursos humanos a través de su publicación "Distribución de la riqueza". Desde entonces el estudio sobre los recursos humanos ha sufrido de importantes transformaciones.

Medina Macías y Ávila Vidal (2002), mencionó que Mayon hablaba de que las grandes empresas absorben a las pequeñas y se vio la necesidad de crear departamentos que contraten a los obreros para que trabajen en las máquinas. Los mismos autores mencionan que, en esa situación los empleados no necesitaban de conocimientos profesionales para llevar adelante sus funciones, sino más bien eran considerados recursos de producción y por ende los temas relacionados a la administración del personal se consideraban de relación industrial.

De acuerdo con lo expuesto por Medina Macías y Ávila Vidal (2002), la Revolución Industrial impulsó un crecimiento empresarial rápido y poco estructurado, lo que derivó en mayores desafíos para la administración. Esta nueva realidad exige optimizar la eficiencia de los trabajadores para elevar su productividad y competitividad. Los autores señalan que este contexto favoreció el desarrollo de un enfoque científico de la gestión, del cual emergieron las principales Teorías Clásicas de la Administración. En este marco, sobresalen las aportaciones de Frederick Taylor (1856-1915), con su propuesta de Administración Científica, y de Henry Fayol (1841-1925), con la Teoría Clásica de la Administración.

Aunque los aportes de ambos no se enfocan exclusivamente en la gestión del talento humano, establecieron los fundamentos para la administración científica y la organización formal del trabajo. Taylor, en particular, impulsó la llamada Organización Científica del Trabajo, basada en la división de funciones entre quienes dirigen y quienes ejecutan.

Azuero-Rodríguez (2020) señala que, hacia 1922, el sociólogo Max Weber desarrolló la Teoría de la Burocracia, concibiendo a la organización como una

especie de engranaje mecánico regido por normas, controles y una estructura jerárquica sustentada en la burocracia. Según el autor, Weber consideraba que "la mejor forma de organización es la que tiene reglas claras y racionales, decisiones impersonales y excelencia técnica en sus empleadores y gestores" (Azuero-Rodríguez, 2020, p. 338).

Sin embargo, este conjunto de teorías no lograba responder plenamente a las necesidades del periodo, principalmente porque dejaban de lado a los trabajadores como personas. Esto condujo a un desplazamiento del foco: desde la racionalidad estricta y la estructura formal hacia la comprensión de los individuos dentro de la organización. Así surgió la Teoría de las Relaciones Humanas, que incorporó aspectos psicológicos y sociológicos frente a los enfoques predominantemente técnicos previos.

Mary Parker Follett fue una de las pioneras en el desarrollo de la Teoría de las Relaciones Humanas. Sus planteamientos introdujeron los primeros estudios sistemáticos sobre el liderazgo participativo, la delegación de autoridad en los empleados para la toma de decisiones y el trabajo colaborativo para la resolución de problemas, resaltando así la dimensión humana dentro de la gestión organizacional (Sánchez Moreno, 2015). En la misma línea, Rojas de Escalona (2007) señala que el enfoque humanístico tomó forma con los célebres experimentos realizados en la planta Hawthorne de la Western Electric Company entre 1924 y 1932. Estos estudios evidenciaron que las condiciones físicas del entorno laboral afectan de manera significativa la conducta de los trabajadores y permitieron identificar cómo diversos factores del ambiente de trabajo influyen directamente en la productividad.

En la continuidad del desarrollo histórico, Abraham Maslow presentó en 1954 la Teoría Científica del Comportamiento, en la que introdujo su conocida jerarquía de necesidades humanas. Este modelo plantea distintos niveles de motivación ordenados de forma ascendente: en la base se ubican las necesidades primarias vinculadas con la supervivencia, mientras que en la cima se encuentran las necesidades de estima y autorrealización (Lozano Treviño & Barragán Codina, 2015).

Otro referente fundamental en el campo de los recursos humanos fue Douglas McGregor (1906-1964), quien formuló dos concepciones contrapuestas sobre la naturaleza del trabajador: la Teoría X y la Teoría Y. La primera se sustenta en principios cercanos al taylorismo y parte de la premisa de que las personas tienden a evitar el trabajo, por lo que requieren supervisión estricta. En contraste, la Teoría Y reconoce al trabajador como un recurso esencial de la organización, atribuyéndole características como iniciativa, dinamismo y capacidad de adaptación (Madero-Gómez & Rodríguez-Delgado, 2018; Herrera-Rasmussen & Murillo-Antón, 2018).

Para cerrar esta revisión evolutiva, Medina Macías y Ávila Vidal (2002) destacan la aparición de nuevas corrientes administrativas, entre ellas la Teoría Z, el enfoque de Calidad Total, la Teoría de la Contingencia, el Enfoque de Sistemas, la renovación del Enfoque de Relaciones Humanas y el Desarrollo Organizacional. Todas estas propuestas comparten un objetivo común: fortalecer el papel de los recursos humanos y profundizar en la importancia de las relaciones humanas como complemento de la gestión administrativa (Cuadro 1).

Cuadro 1. Resumen de la evolución histórica de las teorías de Recursos Humanos.

Teorías administrativas	Principal (es) exponente (s)	Énfasis	Principales enfoques
Teoría de la Administración Científica	Frederick Winslow Taylor	En las tareas	Racionalización del trabajo en el nivel operacional.
Teoría Clásica de la Administración	Henry Fayol	En la estructura y funciones	Organización formal. Principios generales de la administración. Funciones del administrador
Teoría de la burocracia	Max Weber	En la estructura y reglamentación de su funcionamiento	Organización formal burocrática. Racionalidad organizacional.
Teoría de las Relaciones Humanas	Hugo Munsterberg y Elton Mayo	En las relaciones interpersonales	Organización informal. Motivación, comunicación, liderazgo y dinámica de grupo
Teoría del comportamiento Organizacional	Abraham Maslow, Douglas Mc. Gregor, Chris Argyris	En las personas	Estilos de administración. Teoría de las decisiones. Integración de los objetivos organizacionales e individuales
Teoría de la Calidad Total	Edwards Deming, Phillip Crosby, Kaoru Ishikawa, Armand Feigenbaum, Joseph Jurán	En la tecnología y las personas	Compromiso, participación, comunicación, trabajo en equipo y planificación como elementos de la calidad total.
Teoría Z	William Ouchi	En las relaciones humanas como complemento a la administración científica	Participación en la toma de decisiones, comunicación, trabajo en equipo.
Teoría de las Organizaciones como sistemas sociales	Daniel Katz y Robert Kahn	Carácter cíclico de los eventos sociales y relaciones entre ellos	Organización como un sistema social, abierto, en interacción con el ambiente.
Nueva Teoría de las Relaciones Humanas	Thomas J. Peters y Robert H. Waterman	En las personas	Relación condiciones laborales – estado de los trabajadores. Seguridad en el trabajo. Estimulación de la creatividad y recompensas a los trabajadores
Teoría de la Contingencia	A.D. Chandler, T. Burns y G. M. Stalker, J. Woodward y P. Lawrence y J. Lorsch	Relación ambiente estructura de la organización	Análisis de la relación funcional que se establece entre el ambiente y las estructuras y técnicas administrativas.
Teoría del Desarrollo Organizacional	Warren Bennis, Edgar Schein, Robert Blake, Jane Mouton	En las personas	Cambio organizacional planeado. Enfoque de sistema abierto.

Fuente: Medina Macías y Ávila Vidal (2002).

En la línea de los enfoques más actuales, Echebarría (2005) señala diversas tendencias de cambio que están influyendo de manera decisiva en la Gestión del Talento Humano (GTH), entre las que se destacan:

- La urgencia de avanzar hacia esquemas de empleo más flexibles, ya que los sistemas excesivamente rígidos tienden a frenar la eficiencia y la capacidad de respuesta de las administraciones públicas, por lo que se hace

cada vez más necesario incorporar modalidades laborales más adaptativas y acordes con las nuevas dinámicas organizacionales.

- b) El autor señala la orientación de las políticas de recursos humanos hacia el rendimiento, lo cual implica prestar atención al diseño de los puestos, así como a los procesos de reclutamiento, selección, promoción, movilidad y compensación.
- c) El fortalecimiento de la función directiva, bajo el principio de que *no hay management sin managers*, por ello, la profesionalización del liderazgo se ha convertido en un objetivo prioritario, impulsando políticas específicas para la capa directiva del empleo público.
- d) Asimismo, Echebarría destaca la reorganización de la función de recursos humanos, orientada a la descentralización de la gestión. Esto supone trasladar responsabilidades desde los departamentos centrales hacia las entidades ejecutoras y desde unidades técnicas especializadas hacia los propios niveles operativos.
- e) Finalmente, plantea la evolución hacia un nuevo modelo de relaciones laborales, más acorde con las dinámicas actuales de gestión y los desafíos del entorno institucional (Echebarría, 2015, pp. 7-14).

Por su parte, Sanabria Pulido (2015) analiza los retos y oportunidades que enfrentan actualmente las unidades de personal en las organizaciones públicas. Su revisión busca visibilizar aspectos característicos de la administración pública, partiendo de la percepción que tienen directivos y funcionarios acerca del funcionamiento de la Gestión de Talento Humano (GTH), percepción que incide directamente en el clima laboral y en los recursos de influencia de estas unidades. Según el autor, estas valoraciones suelen manifestarse de dos maneras:

- a) Positiva, cuando la unidad de personal brinda un acompañamiento humano que trasciende las tareas operativas o estratégicas que tradicionalmente realiza.

- b) Negativa, cuando predominan las restricciones derivadas del marco legal, las cuales reducen significativamente el margen de actuación de la unidad. Incluso, un entrevistado señala irónicamente que se la denomina “gestión inhumana”, pues se percibe que limita las oportunidades de desarrollo profesional de los servidores públicos, especialmente debido a normativas que obstaculizan ascensos, generan desmotivación y provocan frustración. A ello se añade el comportamiento de la alta dirección, cuyos cambios frecuentes o la discontinuidad de proyectos condicionados por presiones políticas y electorales terminan afectando la consistencia de la gestión. Además, suele asumirse como natural todo lo positivo que realiza la unidad, mientras que las decisiones desfavorables que debe comunicar generan mayor resistencia (Sanabria Pulido, 2015, p. 107-108).

Entre los aspectos legales considerados funcionales, Sanabria Pulido (2015) identifica varios elementos que pueden favorecer el fortalecimiento de la Gestión del Talento Humano. Entre ellos se destacan:

- a) El pago de la nómina, que opera como un factor motivador al contribuir a un clima laboral más favorable;
- b) La normativa de la carrera administrativa, que establece reglas claras para la vida laboral del funcionario;
- c) Las ampliaciones de planta, valoradas positivamente porque suelen ir acompañadas de mejoras salariales; y
- d) Las experiencias exitosas de capacitación, que impulsan el desarrollo profesional y generan mayor motivación en el personal (Sanabria Pulido, 2015, p. 107-109).

Por otra parte, el autor también identifica diversos aspectos legales disfuncionales que dificultan el adecuado desempeño de la GTH. Entre ellos menciona:

- a) La tramitología, entendida como el exceso de regulación que incrementa la carga de

trabajo;

- b) Las limitaciones de la Comisión Nacional del Servicio Civil (CNSC), la cual carece de incentivos y recursos suficientes para cumplir plenamente las funciones que le asigna la Constitución;
- c) La débil articulación de los incentivos, acompañada de su escasa presencia en el marco legal;
- d) la existencia de incentivos perversos, manifestados en prácticas que afectan distintos momentos del ciclo de vida del empleado público, tales como concursos poco eficaces, modalidades de vinculación heterogéneas, escalas salariales rígidas, recursos limitados para bienestar y capacitación, frecuentemente destinados solo al personal de carrera, dificultades para acceder a ascensos o encargos, y problemas en la evaluación del desempeño;
- e) Las “asustadurías”, término utilizado por el autor para referirse a los órganos de control cuando generan presiones o señalamientos presumiendo mala fe en las actuaciones; y
- f) La insuficiencia presupuestaria, ya que muchas unidades de personal solo cuentan con recursos para cubrir la nómina y deben gestionar fondos adicionales para cualquier otra actividad, lo que limita su capacidad operativa y desmotiva a los equipos (Sanabria Pulido, 2015, p. 109-111).

Pero cabe mencionar que entre todos los temas disfuncionales el que representa un mal mayor sería:

La evaluación del desempeño es considerada el aspecto más problemático, ya que presenta múltiples dificultades que impiden que funcione como una herramienta útil para el desarrollo del personal o como criterio válido para los procesos de ascenso. En algunos casos, cuando un funcionario obtiene una calificación baja, puede perder beneficios como la prima técnica, lo que genera presiones significativas

sobre los jefes inmediatos. Algunos especialistas atribuyen esta situación a la falta de firmeza o compromiso de los evaluadores, quienes, por evitar conflictos, prefieren no otorgar valoraciones negativas. Otros analistas, en cambio, señalan que el problema radica en la existencia de incentivos inadecuados —o incluso en la ausencia de incentivos— para realizar las evaluaciones conforme a los procedimientos establecidos (Sanabria Pulido, 2015, p. 110).

A lo anterior se suma la relevancia de fortalecer la cultura organizacional, entendida según Martínez Llana y Lucero (2023), como el resultado de la interacción cotidiana entre las personas. Esta cultura se construye día a día, a medida que la organización genera valores y creencias derivados de las acciones emprendidas para enfrentar sus desafíos de supervivencia y crecimiento.

Los autores señalan que una cultura organizacional consolidada permite:

- a) proporcionar a los miembros un sentido claro de identidad; b) definir qué es prioritario y cómo deben realizarse las tareas, reduciendo la ambigüedad, la incertidumbre y la ansiedad; c) funcionar como un mecanismo de control implícito; d) sustituir normas y procedimientos estrictamente formales; e) fortalecer el compromiso y la identificación con la institución; f) proyectar una imagen distintiva; y g) incorporar supuestos, valores y creencias compartidos.

Todos estos elementos favorecen la cohesión del grupo y, además, requieren flexibilidad para estimular la motivación, el compromiso y la creatividad, factores esenciales para promover cambios continuos que permitan a la organización adaptarse a nuevas condiciones y retos del entorno

(Martínez Llanea & Lucero, 2023, p. 149).

En la misma línea de investigación, Díaz et al. (2014) señalan que en varias instituciones se percibe una débil articulación entre la estrategia institucional y la gestión del talento humano, se visualiza que la tarea del área de Recursos Humanos es meramente administrativa y operativa, por lo que su tarea queda al margen de los espacios en donde se definen las decisiones estratégicas y como consecuencia se lo visualiza como un centro de costos y no como un eje generador de valor. Frente a este escenario, los autores plantean la necesidad de reconfigurar el rol del área mediante un modelo de gestión orientado a la creación de valor, el cual integra diversas dimensiones clave: la alineación con la visión y proyección institucional, la conducción de procesos de cambio, el fortalecimiento de la infraestructura organizacional, el desarrollo del liderazgo y la promoción de la responsabilidad social. El objetivo es posicionar a Recursos Humanos como un actor estratégico, con capacidad técnica y visión integral para impulsar transformaciones estructurales dentro de la organización.

En la misma línea, Pardo Enciso y Díaz Villamizar (2014) subrayan que la formación continua y el desarrollo de competencias constituyen pilares fundamentales para viabilizar procesos de cambio organizacional, al potenciar las capacidades individuales y colectivas necesarias para enfrentar entornos cada vez más dinámicos y competitivos. Según los autores, muchas empresas están cada vez más dispuestas a invertir en el fortalecimiento de su talento humano, de modo a mantenerse competitivas en mercados más exigentes. De igual manera, subrayan que es fundamental que las organizaciones identifiquen, mediante diversos mecanismos, las brechas existentes entre lo que el trabajador hace y lo que debería hacer; entre lo que sabe y lo que debería saber; y entre sus actitudes actuales y las requeridas. Bajo esta lógica, la formación basada en competencias y alineada con estándares sectoriales presenta mayores posibilidades de generar impacto que aquella desvinculada de las necesidades empresariales. Asimismo, advierten que, en muchos casos, la gestión de RRHH continúa centrada en el

cumplimiento de tareas, en lugar de ejercer un rol estratégico orientado a generar valor mediante la comprensión del entorno interno y externo.

Este mismo estudio propone niveles de intervención apoyados en diversas herramientas, tales como encuestas de retroalimentación, círculos de calidad, formación de equipos, programas de sensibilización y análisis de las ventajas y limitaciones del Desarrollo Organizacional.

En otra línea, Parra y Toro-Jaramillo (2014) identifican tres enfoques para caracterizar el Desarrollo del Recurso Humano (DRH): el enfoque administrativo, centrado en el entrenamiento para tareas específicas; el enfoque consultivo, que adopta un proceso sistemático de intervención; y el enfoque estratégico, que promueve un DRH orientado al futuro y con una implementación proactiva.

Asimismo, Reyes Castro y González Santafé (2014) sostienen que el éxito de los equipos de trabajo depende del fortalecimiento de diversas habilidades blandas, entre ellas: (1) liderazgo participativo, (2) construcción de equipos colaborativos, (3) motivación sostenida, (4) comunicación abierta y efectiva, (5) capacidad de influir para promover cambios de conducta, (6) toma de decisiones participativa, (7) negociación integrativa, (8) generación de confianza, (9) gestión constructiva del conflicto, (10) sensibilidad cultural y política respecto al entorno, y (11) procesos continuos de formación y entrenamiento.

Por otro lado, Grijalva et al. (2017) definen la satisfacción laboral como un estado emocional positivo derivado de la valoración que el individuo hace de su trabajo o de su experiencia laboral y lo compara con sus expectativas. Estos autores analizaron los factores que influyen en dicha satisfacción, encontrando que elementos como los ingresos, las oportunidades de capacitación —y, por ende, de crecimiento profesional—, la seguridad social y la estabilidad laboral actúan como impulsores relevantes. También señalan que, en general, los empleados del sector público reportan niveles de satisfacción mayores que los de otros tipos de empleo. Adicionalmente, identificaron que quienes trabajan menos de 20 horas semanales tienden a manifestar menor satisfacción, especialmente cuando

pocas horas deben combinarse con cargas excesivas de trabajo. Otro hallazgo relevante es que recibir alimentación en el trabajo no genera satisfacción laboral, ya que suele asociarse a empleos con condiciones desfavorables.

En el informe de Deloitte Insights, Kaji et al. (2021) examinan cómo las organizaciones pueden fortalecerse y adaptarse mediante cambios clave en la gestión del capital humano. Entre las tendencias principales se destacan:

- a) Diseño del trabajo orientado al bienestar integral: la pandemia de COVID-19 colocó en el centro de la agenda organizacional la protección de la salud física y emocional de las personas. En respuesta, muchas instituciones adoptaron modalidades de trabajo remoto, implementaron protocolos sanitarios, otorgaron licencias especiales y desarrollaron apoyos para el cuidado familiar, incorporando además iniciativas enfocadas en la estabilidad financiera y el acompañamiento psicológico. De forma simultánea, se intensificó la digitalización y la automatización de procesos, lo que permitió fortalecer la coordinación virtual, optimizar operaciones y consolidar esquemas laborales flexibles e híbridos.
- b) Desarrollo de capacidades más allá de la capacitación tradicional: el contexto de crisis demandó que numerosos colaboradores asumieron funciones adicionales o distintas a las habituales, desempeñándose con mayor autonomía y creatividad. Esta situación evidenció que la adaptabilidad es una competencia crítica en escenarios de alta incertidumbre. En consecuencia, las organizaciones comenzaron a valorar el potencial del talento interno más allá de los perfiles formales de cargo, reconociendo su capacidad para responder estratégicamente a desafíos dinámicos y complejos.
- c) Equipos fortalecidos por la tecnología: este enfoque destaca la integración efectiva entre el capital humano y las herramientas

tecnológicas avanzadas, generando sinergias que potencian el rendimiento colectivo. La convergencia entre competencias interdisciplinarias y plataformas digitales facilita la aceleración de procesos y la obtención de resultados superiores a los alcanzables de manera aislada. En sectores como el farmacéutico, por ejemplo, se conformaron equipos colaborativos apoyados en sistemas de intercambio de información en tiempo real, lo que fortaleció la articulación con universidades y centros de investigación.

- d) Gestión estratégica del capital humano basada en datos: la experiencia pandémica puso de manifiesto la necesidad de contar con información confiable y capacidades analíticas para anticipar comportamientos y requerimientos de la fuerza laboral. Algunas organizaciones recurrieron a encuestas internas, análisis de desempeño y herramientas de inteligencia de datos para comprender expectativas, niveles de compromiso y desafíos asociados al trabajo remoto. Estos insumos permitieron diseñar esquemas laborales coherentes con la cultura institucional, alinear conductas con los valores corporativos y sustentar decisiones estratégicas en evidencia empírica.

Finalmente, Herrera Herrera et al. (2023) señalan que un adecuado diseño de perfiles de puesto influye positivamente en la satisfacción laboral. Según su estudio, esta satisfacción se compone de cinco dimensiones: (1) satisfacción con el ambiente laboral, (2) necesidad de estructura, (3) necesidad de autonomía, (4) necesidad de relación y (5) necesidad de privacidad (p. 5).

Discusión

Se realizó la exposición de las distintas etapas que han marcado el estudio del talento humano desde sus orígenes hasta el contexto actual, así como los cambios profundos que han surgido a partir de la necesidad de innovar prácticas que motiven y protejan a las personas dentro de las organizaciones. En este sentido, autores como Medina Macías y Ávila

Vidal (2002), Medina Macías y Ávila Vidal (2002) y Azuero-Rodríguez (2020) destacan cómo la concepción de los recursos humanos ha evolucionado: de ser vistos inicialmente como una extensión mecánica del proceso productivo, sin consideración por la formación o desarrollo, a convertirse en un componente estratégico para la organización.

Tal como señala Sánchez Moreno (2015), con Mary Parker Follett se iniciaron los primeros estudios en el marco de la Teoría de las Relaciones Humanas. No obstante, el verdadero punto de inflexión provino de los experimentos de la planta Hawthorne (1924-1932) en la *Western Electric Company*, los cuales evidenciaron que el comportamiento humano y las condiciones laborales influyen directamente en la productividad (Rojas de Escalona, 2007).

Más adelante, las nuevas líneas de transformación en la gestión del talento humano fueron desarrolladas por Echebarría (2005), Sanabria Pulido (2015) y Kaji et al. (2021). Estos autores coinciden en la necesidad de incorporar modalidades laborales más flexibles, fortalecer el rol directivo y concentrar esfuerzos de formación en los niveles superiores de la organización. A estos aportes se suman los planteamientos de Pardo Enciso y Díaz Villamizar (2014), Parra y Toro-Jaramillo (2014), Reyes Castro y González Santafé (2014), Grijalva et al. (2017) y Herrera Herrera et al. (2023), quienes subrayan la relevancia de la capacitación y el desarrollo de competencias como pilares de la transformación organizacional, junto con el diseño de perfiles de puesto que favorezcan la satisfacción laboral.

En esta perspectiva, Sanabria Pulido (2015) señala que la evaluación del desempeño pierde sentido cuando se limita a un procedimiento formal y no se traduce en oportunidades reales de aprendizaje, crecimiento personal o proyección profesional y en este marco de análisis, la evaluación se convierte en una práctica administrativa y no agrega valor como elemento para promover el desarrollo. En coherencia con esta idea, Pardo Enciso y Díaz Villamizar (2014) sugieren incorporar instrumentos de intervención como encuestas de retroalimentación, círculos de mejora, dinámicas de trabajo colaborativo y

programas de sensibilización, con el objetivo de transformar la evaluación en un proceso orientado al perfeccionamiento continuo y al fortalecimiento de las capacidades.

Asimismo, Martínez Llana y Lucero (2023) resalta la importancia de promover una gestión del talento con enfoque estratégico y vinculada a la generación de valor, a través de la consolidación de una cultura organizacional centrada en el reconocimiento del factor humano, por lo que va de la mano con lo planteado previamente por Díaz et al. (2014).

En resumen, los aportes coinciden en que se debe priorizar el carácter estratégico del capital humano para la sostenibilidad de las organizaciones. La evidencia destaca la importancia de promover el desarrollo permanente de competencias y de adoptar esquemas laborales flexibles que respondan a contextos cambiantes, las cuales no solo fortalecen la capacidad institucional para anticipar transformaciones del entorno, sino que también contribuyen a crear condiciones laborales más sólidas y acordes con las nuevas exigencias del mercado.

Conclusión

El escenario empresarial actual se caracteriza por tener cambios tecnológicos de manera frecuente, constantes transformaciones en los modelos de negocio y mercados altamente competitivos, ante ello, la gestión del talento humano ha ganado mucha importancia y ocupa un lugar central en la estrategia de las organizaciones, dado que la verdadera ventaja competitiva de las instituciones se basa en la preparación, versatilidad y capacidad de aprendizaje de sus trabajadores.

En línea al punto anterior, la formación continua es la base central para sostener dicha ventaja competitiva de las instituciones, promoviendo las competencias técnicas, analíticas y digitales. Este fortalecimiento no solo impacta en la trayectoria profesional individual, sino también en lograr mayor eficiencia, calidad de los procesos y la generación de valor para la organización, por lo que, el aprendizaje organizacional se convierte en un motor que impulsa la competitividad y la adaptación en el mediano y largo plazo.

Por lo expuesto, los modelos de trabajo han evolucionado hacia esquemas más flexibles, promoviendo un equilibrio entre lo laboral y lo personal, entre ellas se mencionan alternativas como el trabajo híbrido, la gestión por resultados, la flexibilidad horaria, todos con el objetivo de favorecer el bienestar físico y emocional de los equipos de trabajo, dado que varios estudios identificaron que los entornos laborales saludables contribuyen a la motivación, reducen el estrés, mejorar el clima organizacional y promueven un ambiente más colaborativo.

En términos generales, invertir por la capacitación y formación constante y en estrategias centradas en el bienestar de las personas, en la actualidad es un factor determinante para la sostenibilidad de las organizaciones. La articularización entre desarrollo profesional y cuidado integral del talento humano impulsa mejores resultados y también potencia la resiliencia organizacional, la mayor capacidad de respuesta a los cambios y a las exigencias de un entorno cada vez más dinámico y complejo.

Disponibilidad de los datos de la investigación

El presente estudio se basa exclusivamente en el análisis de fuentes documentales. No se generaron bases de datos originales. Las fuentes analizadas se encuentran debidamente citadas en la sección de referencias bibliográficas.

Comentarios de evaluación

Este artículo fue sometido a un proceso de evaluación a través de revisión por pares en modalidad anónima, de acuerdo con la política de transparencia editorial de la revista. Los revisores, que participaron de manera anónima en este proceso, dieron su consentimiento para la publicación de los comentarios emitidos durante la revisión.

Comentarios de evaluación 1: Se recomienda una revisión completa de la estructura del manuscrito y realizar ajustes en la redacción. Se adjuntan los comentarios y se sugiere volver a enviar el trabajo para su verificación.

Comentarios de evaluación 2: El tema abordado se considera de interés y la presentación del trabajo cumple con los estándares de la revista. Se recomienda su publicación luego de una corrección de estilo.

Referencias

- Azuero-Rodríguez, A. R. (2020). Evaluación epistemológica a la teoría de la burocracia de Max Weber. *Espacios*, 41(45), 1-16. <https://www.revistaespacios.com/a20v41n45/20414527.html>
- Díaz, O., Cardona, M., & Aguirre, D. (2014). Aportes teórico-conceptuales a la dinámica de la gerencia desde el área de gestión humana. *Suma de Negocios*, 5(10) 22-28. [https://doi.org/10.1016/s2215-910x\(14\)70005-9](https://doi.org/10.1016/s2215-910x(14)70005-9)
- Echebarría, K. (2005). La gestión de los recursos humanos en el sector público: Tendencias y desafíos. Biblioteca Digital Ministerio de Hacienda de Chile. <http://bibliotecadigital.dipres.gob.cl/handle/11626/12982>
- Grijalva, A. M., Palacios, J. C., Patiño, C. E., & Tamayo, D. A. (2017). Los factores asociados a la satisfacción laboral en Ecuador en 2007 y 2015 utilizando la Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo. *Analítika: Revista de Análisis Estadístico*, 13, 7-45. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6464727>
- Herrera Herrera, J., Naranjo Holguín, F., Ortiz, M., Naranjo Ruíz, V. F. (2023). Perfil de puesto y satisfacción laboral de los gobiernos parroquiales rurales de Tungurahua, Ecuador. *Revista Venezolana de Gerencia*, 28(104), 1701-1716. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9142796>
- Herrera-Rasmussen, L., & Murillo-Antón, W. (2018). Estilo de dirección en una universidad del Perú desde la perspectiva de la Teoría "X" y "Y" de

- la Douglas McGregor. *Valor Agregado*, 5(1), 50-57. <https://doi.org/10.17162/riva.v5i1.1281>
- Kaji, J., Hurley, B., Prusty, A., Bhat, R., Bordoloi, S., Gangopadhyay, N., & Khan, A. (2021). *La empresa social en un mundo disruptivo: Liderando el cambio de sobrevivir a prosperar*. Deloitte Insights.
- Lozano Treviño, D. F., & Barragán Codina, J. N. (2015). La necesidad de apreciar historias dentro de las teorías sobre necesidades humanas. *Innovaciones de Negocios*, 12(24), 295-326. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9551872>
- Madero-Gómez, S. M., & Rodríguez-Delgado, D. R. (2018). Relación entre las teorías X e Y de Mc Gregor, las formas de retribuir y la satisfacción de las personas en su trabajo. *Ciencia UAT*, 13(1), 95-107. <https://www.redalyc.org/journal/4419/441958284007/html/>
- Martínez Llana, D., & Lucero, J. (2023). La gestión del talento humano con base en la innovación y con influencia de la cultura organizacional empresarial: El caso de las PyMES de Río Gallegos. *Informes Científicos Técnicos-UNPA*, 15(1), 144-164. <https://doi.org/10.22305/ict-unpa.v15.n1.938>
- Medina Macías, A., & Ávila Vidal, A. (2002). Evolución de la teoría administrativa: una visión desde la psicología organizacional. *Revista Cubana de Psicología*, 19(3), 262-272. https://pepsic.bvsalud.org/pdf/rcp/v19n3/12.pdf?utm_source=rss&utm_medium=rss
- Pardo Enciso, C. E., & Díaz Villamizar, O. L. (2014). Desarrollo del talento humano como factor clave para el desarrollo organizacional, una visión desde los líderes de gestión humana en empresas de Bogotá D.C. *Suma de Negocios*, 5(11), 39-48. [https://doi.org/10.1016/s2215-910x\(14\)70018-7](https://doi.org/10.1016/s2215-910x(14)70018-7)
- Parra, C., & Toro-Jaramillo, I. (2014). Revisión del concepto de desarrollo estratégico del recurso humano desde el análisis de la literatura. *Suma de Negocios*, 5(11), 108-116. <https://www.redalyc.org/journal/6099/609965019013/html/>
- Reyes Castro, A. A., & González Santafe, L. S. (2014). Gestión estratégica del talento humano consideraciones de juicio para el desarrollo eficiente de proyectos desde la óptica del caos manifiesto. *Suma de Negocios*, 5(11), 49-61. [https://doi.org/10.1016/s2215-910x\(14\)70019-9](https://doi.org/10.1016/s2215-910x(14)70019-9)
- Rojas de Escalona, B. (2007). La creatividad e innovación en las organizaciones. *Sapiens Revista Universitaria de Investigación*, 8(1)111-130. <https://www.redalyc.org/pdf/410/41080108.pdf>
- Sanabria Pulido, P. P. (Comp.). (2015). *Gestión estratégica del Talento Humano en el sector público: Estado del arte, diagnóstico y recomendaciones para el caso colombiano*. Universidad de los Andes. <https://repositorio.uniandes.edu.co/entities/publication/976fa64a-e954-4cae-9d34-ca172e6b9ace>
- Sánchez Moreno, A. M. (2015). *El efecto positivo del talento humano en la industria moderna con base en la teoría de Mary Parker Follet*. Universidad de La Salle. <https://ciencia.lasalle.edu.co/server/api/core/bitstreams/5497508c-2ffb-453f-aaf6-847067890898/content>