

UNIVERSIDAD LAICA ELOY ALFARO DE MANABÍ



“Desafíos y Oportunidades en la Gestión del Talento:
Explorando barreras y estrategias Innovadoras en los Recursos Humanos de la
Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí”

AUTOR (A):

Martínez Álava Norma Gabriela

Facultad Ciencias Administrativas, Contables y Comercio

Carrera de Administración de Empresas.

Tutor:

Ing. Vélez Chávez Carlos Orlando

MANTA – MANABÍ – ECUADOR

2024

	NOMBRE DEL DOCUMENTO: CERTIFICADO DE TUTOR(A).	CÓDIGO: PAT-04-F-004
	PROCEDIMIENTO: TITULACIÓN DE ESTUDIANTES DE GRADO BAJO LA UNIDAD DE INTEGRACIÓN CURRICULAR	REVISIÓN: 1 Página 1 de 1

CERTIFICACIÓN

En calidad de docente tutor de la Facultad de Ciencias Administrativas, Contables y Comercio de la Universidad Laica "Eloy Alfaro" de Manabí, CERTIFICO:

Haber dirigido, revisado y aprobado preliminarmente el Trabajo de Integración Curricular bajo la autoría de la estudiante Martínez Álava Norma Gabriela, legalmente matriculada en la carrera de Administración de Empresas, período académico 2024-2025, cumpliendo el total de 288 horas, cuyo tema del proyecto es "Desafíos y Oportunidades en la Gestión del Talento: Explorando barreras y estrategias Innovadoras en los Recursos Humanos de la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí".

La presente investigación ha sido desarrollada en apego al cumplimiento de los requisitos académicos exigidos por el Reglamento de Régimen Académico y en concordancia con los lineamientos internos de la opción de titulación en mención, reuniendo y cumpliendo con los méritos académicos, científicos y formales, y la originalidad del mismo, requisitos suficientes para ser sometida a la evaluación del tribunal de titulación que designe la autoridad competente.

Particular que certifico para los fines consiguientes, salvo disposición de Ley en contrario.

Manta, 09 de diciembre de 2024.

Lo certifico,



Ing. Carlos Orlando Vélez Chávez, MBA
Docente Tutor

Área: Administración de Empresas

Nota 1: Este documento debe ser realizado únicamente por el/la docente tutor/a y será receptado sin enmendaduras y con firma física original.

Nota 2: Este es un formato que se llenará por cada estudiante (de forma individual) y será otorgado cuando el informe de similitud sea favorable y además las fases de la Unidad de Integración Curricular estén aprobadas.

CERTIFICADO DE COMPILATIO



CERTIFICADO DE ANÁLISIS
magister

Artículo Martínez ultimo

4%
Textos sospechosos



4% Similitudes

< 1% similitudes entre comillas

< 1% entre las fuentes mencionadas

0% Idiomas no reconocidos

Nombre del documento: Artículo Martínez ultimo.docx

ID del documento: 3bb890c2fa4b95e663eb6ae1fa9bb067c3717df4

Tamaño del documento original: 913,86 kB

Autores: []

Depositante: Carlos Vélez Chávez

Fecha de depósito: 5/12/2024

Tipo de carga: interface

fecha de fin de análisis: 5/12/2024

Número de palabras: 12.312

Número de caracteres: 84.845

Ubicación de las similitudes en el documento:



Fuentes principales detectadas

Nº	Descripciones	Similitudes	Ubicaciones	Datos adicionales
1	Proyecto de tesis Danilo 20.docx El Clima organizacional para el fortaleci... #999e60 El documento proviene de mi grupo	1%		Palabras idénticas: 1% (131 palabras)
2	revistas.uam.es https://revistas.uam.es/reice/article/download/reice2021_19_4_005/13907/42356	< 1%		Palabras idénticas: < 1% (100 palabras)
3	repositorio.puce.edu.ec Análisis de las prácticas de gestión de talento humano en ... #999e60 https://repositorio.puce.edu.ec/items/f9881f3b-0ee7-4718-ad9b-2c7d0c3e4c7c 2 fuentes similares	< 1%		Palabras idénticas: < 1% (94 palabras)
4	www.scielo.org.mx http://www.scielo.org.mx/pdf/cya/v66n1/0186-1042-cya-66-01-00001.pdf 2 fuentes similares	< 1%		Palabras idénticas: < 1% (92 palabras)
5	www.redalyc.org Estrategia de gestión del talento humano para mejorar el desem... #999e60 https://www.redalyc.org/journal/5860/586066112002/ 2 fuentes similares	< 1%		Palabras idénticas: < 1% (89 palabras)

Fuentes con similitudes fortuitas

Nº	Descripciones	Similitudes	Ubicaciones	Datos adicionales
1	www.scielo.org.bo EL RECURSO HUMANO COMO FACTOR DETERMINANTE EN LA I... #999e60 http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=52518-44312020000200008	< 1%		Palabras idénticas: < 1% (39 palabras)
2	Documento de otro usuario #ec921d El documento proviene de otro grupo	< 1%		Palabras idénticas: < 1% (29 palabras)
3	Bailón Fuentes Camila.docx Bailón Fuentes Camila- #73c53b El documento proviene de mi grupo	< 1%		Palabras idénticas: < 1% (20 palabras)
4	revistas.uam.es https://revistas.uam.es/reice/article/view/reice2021_19_4_005	< 1%		Palabras idénticas: < 1% (18 palabras)
5	Documento de otro usuario #be241f El documento proviene de otro grupo	< 1%		Palabras idénticas: < 1% (18 palabras)

DECLARACIÓN DE AUTORÍA

Yo, **Martínez Álava Norma Gabriela**, con cédula de identidad N°1351267586, declaro que el presente trabajo de titulación: **"Desafíos y Oportunidades en la Gestión Del Talento: Explorando Barreras y Estrategias Innovadoras en los Recursos Humanos de la Universidad Laica Eloy Alfaro De Manabí"**, cumple con los requerimientos que la Universidad Laica "Eloy Alfaro" de Manabí y la Facultad de Ciencias Administrativas, Contables y Comercio sugieren, cumpliéndose cada uno de los puntos expuestos y siendo meticuloso con la información presentada. A su vez, declaro que el contenido investigativo percibe el desarrollo y diseño original elaborado por la supervisión del tutor académico de investigación. La argumentación, el sustento de la investigación y los criterios vertidos, son originalidad de la autoría y es responsabilidad de la misma.

Gabriela M.

Martínez Álava Norma Gabriela

C.I.: 1351267586

E-mail: e1351267586@live.uleam.edu.ec

Telf: 0963746498

Aprobación del Trabajo

Los miembros del tribunal de grado dan la aprobación al trabajo final de titulación sobre el tema "Desafíos y Oportunidades en la Gestión del Talento: Explorando Barreras y Estrategias Innovadoras en los Recursos Humanos de la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí" elaborado por la egresada Martínez Álava Norma Gabriela, el mismo que cumple con lo estipulado por reglamentos y disposiciones emitidas por la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí de la facultad Ciencias Administrativas, Contables y Comercio, de la carrera de Administración de Empresas.

Por constancia firman:



Presidente del tribunal

Ing. Vélez Romero Xavier Alberto



Miembro del tribunal

Ing. García Loo Ana Del Rocío



Miembro del tribunal

Ing. Marcillo Pin Karla Rosanna

DESAFÍOS Y OPORTUNIDADES EN LA GESTIÓN DEL TALENTO: EXPLORANDO BARRERAS Y ESTRATEGIAS INNOVADORAS EN LOS RECURSOS HUMANOS DE LA UNIVERSIDAD LAICA ELOY ALFARO DE MANABÍ

RETOS Y OPORTUNIDADES EN LA GESTIÓN DEL TALENTO EN LA ULEAM

AUTORES:

Autor ¹ Martínez Álava Norma Gabriela

Autor ² Vélez Chávez Carlos Orlando

DIRECCIÓN PARA CORRESPONDENCIA:

Dirección: Ciudadela Costa Azul – Manta

Nombres: Martínez Álava Norma Gabriela

Correo: e135126586@live.uleam.edu.ec

Teléfono: 0963746498

Fecha de recepción: 2025 – 12 - 12

Fecha de aceptación:

RESUMEN.

El estudio investigó las barreras y estrategias innovadoras en la gestión del talento humano en la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí (ULEAM). Su objetivo fue analizar el impacto de estas estrategias sobre la inclusión, comunicación y desarrollo profesional, áreas fundamentales para fortalecer el compromiso y la satisfacción de la comunidad universitaria. Se utilizó un diseño cuantitativo, aplicando un cuestionario estructurado con escala Likert a docentes, estudiantes y personal administrativo, seleccionados mediante muestreo por conveniencia. Los datos recopilados fueron procesados con técnicas estadísticas descriptivas para identificar patrones en las percepciones de los encuestados. Los resultados revelaron que la mayoría de los participantes percibió positivamente la cultura de inclusión, la diversidad y el

¹ Estudiante previa a la licenciatura en la carrera de Administración de empresas. e1351267586@live.uleam.edu.ec, <https://orcid.org/0009-0009-7030-6017>, Manabí, Ecuador.

² Ingeniero Comercial, Máster en Administración de Empresas, Docente Titular. Investigador auxiliar 1. Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí,. carlos.velez@uleam.edu.ec, <http://orcid.org/0000-0003-0371-4773>, Manabí, Ecuador.

uso de tecnología en la gestión del talento humano. Sin embargo, se destacaron áreas de mejora, como la necesidad de incrementar la visibilidad de iniciativas inclusivas, fortalecer los canales de comunicación interna y garantizar el acceso equitativo a programas de desarrollo profesional. La discusión resaltó que, aunque las políticas actuales son efectivas en gran medida, es crucial implementar mejoras que aseguren una participación más activa y equilibrada. Con base en estos hallazgos, se concluyó que reforzar las estrategias de capacitación, la tecnología y la colaboración externa, es esencial para superar las barreras identificadas y promover un entorno universitario inclusivo y eficiente.

PALABRAS CLAVES: Gestión del talento; Innovación en recursos humanos; Educación superior.

CHALLENGES AND OPPORTUNITIES IN TALENT MANAGEMENT: EXPLORING BARRIERS AND INNOVATIVE STRATEGIES IN THE HUMAN RESOURCES OF THE ELOY ALFARO LAY UNIVERSITY OF MANABÍ

ABSTRACT

The study investigated the barriers and innovative strategies in the management of human talent at the Laica Eloy Alfaro University of Manabí (ULEAM). Its objective was to analyze the impact of these strategies on inclusion, communication and professional development, fundamental areas to strengthen the commitment and satisfaction of the university community. A quantitative design was used, applying a structured questionnaire with a Likert scale to teachers, students and administrative staff, selected through convenience sampling. The collected data were processed with descriptive statistical techniques to identify patterns in the perceptions of the respondents. The results revealed that the majority of participants positively perceived the culture of inclusion, diversity, and the use of technology in talent management. However, areas for improvement were highlighted, such as the need to increase the visibility of inclusive initiatives, strengthen internal communication channels and ensure equitable access to professional development programs. The discussion highlighted that, although current policies are largely effective, it is crucial to implement improvements that ensure more active and balanced participation. Based on these findings, it was concluded that reinforcing training strategies, technology and external collaboration is essential to overcome the identified barriers and promote an inclusive and efficient university environment.

KEYWORDS: Talent management; Innovation in human resources; Higher education.

INTRODUCCIÓN:

La gestión del talento en instituciones académicas es clave para el éxito y sostenibilidad institucional, especialmente frente a los desafíos que afectan tanto a la comunidad universitaria como al entorno en general. “Durante la formación universitaria inicial de los docentes se debe tributar al desarrollo de habilidades que propicien una formación íntegra al futuro profesional” Chávez et al (2020). En la Universidad Laica “Eloy Alfaro” de Manabí, una eficiente administración de recursos humanos enfrentó retos asociados a las características de la región, que impactaron la capacidad de la universidad para la implementación de estrategias que mejoraron el desempeño y bienestar de sus colaboradores administrativos y académicos.

Las universidades, al igual que otras organizaciones, exigen generar entornos laborales inclusivos, equitativos y motivadores que impulsen el buen desempeño del personal.

Este trabajo buscó explorar las barreras actuales en la gestión del talento humano en la ULEAM y qué estrategias innovadoras pudieron superarlas. Se analizaron prácticas de recursos humanos adaptadas a las condiciones locales y demandas sociales, enfocándose en mejorar el desempeño académico y administrativo, al tiempo que se fomentó un entorno inclusivo y equitativo.

Los hallazgos no solo contribuyeron a un plan de mejora en la gestión del talento en esta institución, sino también como referencia para otras universidades enfrentando desafíos similares.

El problema central de esta investigación radicó en la identificación y superación de barreras que limitan el desarrollo del talento humano en la ULEAM. “para determinar la posición del recurso humano, es necesario conocer sus creencias, valores y normas, factores que determinan un desarrollo organizacional continuo” (Martínez, 2020).

El objetivo general de esta investigación radicó en el análisis de las barreras y oportunidades en la gestión del talento humano en la ULEAM, con énfasis en estrategias innovadoras que fomentaron la inclusión, la diversidad y el desarrollo profesional. Los objetivos específicos incluyeron: identificación en las percepciones de la comunidad universitaria sobre las políticas actuales, evaluación en la efectividad de las estrategias implementadas en inclusión y tecnología y recomendaciones basadas en los hallazgos para optimizar la gestión del talento humano.

En esta investigación se planteó la hipótesis de que la implementación de estrategias innovadoras en la gestión del talento humano mejoró significativamente la percepción de inclusión, diversidad y acceso a oportunidades profesionales entre los miembros de la comunidad universitaria.

Desarrollo del talento humano.

El desarrollo del talento humano es fundamental para potenciar el rendimiento académico y la empleabilidad de los estudiantes, siendo clave para formar profesionales competitivos. Al haber implementado programas de formación continua, innovación pedagógica y herramientas tecnológicas, las universidades fortalecieron sus comunidades académicas y promovieron liderazgo, creatividad y adaptabilidad frente a un entorno laboral cambiante. En la Universidad Laica "Eloy Alfaro" de Manabí, la dirección de administración del talento humano se encargó de asignar funciones y tareas al personal administrativo y operativo en las distintas unidades y áreas, con el objetivo de optimizar el cumplimiento de sus responsabilidades.

"Hoy en día hablar de gestión talento humano y del desempeño laboral es hablar de la columna vertebral de las organizaciones, ya que son los principales elementos responsables del crecimiento y desarrollo de las mismas" Cabrera et al (2020).

Identificación de competencias.

La identificación de competencias en talento humano es clave para alinear habilidades de los colaboradores con los objetivos estratégicos de la organización, garantizando una gestión eficiente y a la vez garantizar adaptabilidad. En la Universidad Laica "Eloy Alfaro" de Manabí, este proceso es prioritario, orientándose a fortalecer habilidades y aplicar modelos que mejoren el rendimiento organizacional. Según la Facultad de Ciencias Administrativas, Contables y Comercio, esta gestión promueve procesos internos más eficientes, una cultura organizacional inclusiva, y estrategias alineadas con los objetivos de desarrollo sostenible. Además, utilizó sistemas de evaluación del desempeño para maximizar el rendimiento y aportar valor competitivo a las organizaciones. "Elevar el rendimiento del capital humano es un reto que se fija toda empresa para mantenerse competitiva en todos los ámbitos para de esta manera obtener mejores resultados en la calidad del producto o servicio." Erazo et al (2020).

Programas de capacitación y formación.

Los programas de capacitación pueden convertirse en barreras si no están alineados con las necesidades de los colaboradores o no son accesibles, limitando el desarrollo de competencias clave. En la Universidad Laica "Eloy Alfaro" de Manabí, cuya misión es formar profesionales competentes y emprendedores para mejorar la calidad de vida, se priorizó la capacitación continua en el área de talento humano. Esto incluyó actualización tecnológica, didáctica y metodológica, junto con una orientación sólida, para garantizar un desempeño efectivo ante las demandas actuales y futuras. "La capacitación influye directamente en el desarrollo del talento humano dentro de las

organizaciones. Puede ser capacitación técnica para actualizar las habilidades de un puesto, o de liderazgo, o habilidades “blandas” como las llaman en algunas empresas” (Medina, 2020).

Las oportunidades de crecimiento fueron clave en talento humano, ya que desarrollaron habilidades, aumentaron la motivación y alinearon a los colaboradores con los objetivos organizacionales, mejorando el rendimiento e impulsando la innovación. La Universidad Laica “Eloy Alfaro” de Manabí fomentó este desarrollo mediante becas de formación profesional, programas de posgrado y oportunidades internacionales. “Algunas de las estrategias en esta dirección pueden ser reconocer y recompensar el desempeño, proporcionar un salario y beneficios competitivos, y fomentar la participación y el compromiso de los colaboradores” Diaz et al (2023).

Eficacia en la Gestión del Talento Humano.

La eficacia en la gestión del talento humano puede ser una barrera si no se implementan estrategias que favorezcan el desarrollo, la motivación y la retención del personal. Consiste en planificar, desarrollar y aprovechar al máximo las competencias y habilidades del personal, a través de procesos como reclutamiento, capacitación, motivación y evaluación del desempeño, alineando los objetivos individuales con los organizacionales. En la Universidad Laica “Eloy Alfaro” de Manabí, esta eficacia se reflejó en políticas y procesos orientados a optimizar el desempeño del personal docente, administrativo y de servicios, con la dirección de administración del talento humano coordinando y verificando estas políticas para cumplir los objetivos institucionales. “La Gestión del Talento Humano hoy en día se ha vuelto trascendental tanto que, permite a las organizaciones enfocarse en el aspecto humano, social y profesional de un trabajador” (Herrera & María, 2019).

“La Gestión del talento ha pasado a ser una prioridad ineludible en las organizaciones, debido a la escasez de vocaciones hacia las exigentes carreras técnicas, da cada vez mayor necesidad de ajustes en los presupuestos de las organizaciones dada la creciente competitividad en todos los sectores y la bajada de la natalidad, entre otros factores” (Díez & Atela, 2019).

Gestión del desempeño.

La gestión del desempeño pudo ser una barrera si no se aplicaron criterios claros y justos, lo que genera desmotivación y escasos de compromiso. Este proceso estratégico buscó evaluar y mejorar las habilidades, comportamientos y resultados de los colaboradores, mediante evaluaciones periódicas, retroalimentación y planes de desarrollo. En la Universidad Laica “Eloy Alfaro” de Manabí, se promovió el desempeño a través de la carrera de Gestión del Talento Humano, que participó en la formación de profesionales capaces de identificar competencias y actitudes necesarias para un buen desempeño organizacional, integrando el compromiso ético y profesional para contribuir al éxito empresarial y social. “El talento y la cultura juegan un papel sustancial a

la hora de afrontar los desafíos que impactan el desempeño de los colaboradores y el cumplimiento de los objetivos establecidos” (Santana & Loor, 2024).

Transparencia en selección y desarrollo del personal.

La escases de transparencia en la selección y desarrollo del personal pudo convertirse en una barrera si no se aplican criterios justos y claros. Sin embargo, la Universidad Laica “Eloy Alfaro” de Manabí siguió un procedimiento transparente de reclutamiento y selección, alineado con la LOSEP (Ley Orgánica de Servicio Público). La transparencia en estos procesos aseguró criterios claros y objetivos, lo que fortaleció la confianza, redujo la discriminación y promovió la igualdad de oportunidades. Además, fomentó un entorno basado en méritos, mejorando la motivación y el desempeño del personal, mientras que la rendición de cuentas y el seguimiento garantizó su credibilidad. “Reclutar y seleccionar capital humano puede ser una tarea compleja, considerando que el activo más importante de toda organización lo constituyen las personas y su talento, las organizaciones que quieren mantenerse competitivas deben diseñar e implementar estrategias de reclutamiento y retención, con la finalidad de incorporar y mantener capital humano idóneo para integrar en la organización y así garantizar su sustentabilidad” Martínez et al (2021)

“El reclutamiento y la selección de personal son, en la actualidad, procesos fundamentales para la consecución de nuevos talentos en todas las organizaciones; de esta manera, los esfuerzos por garantizar el desarrollo de estos procesos muestran la inversión de recursos por parte de las mismas, con la finalidad de generar nuevas estrategias y metodologías para garantizar la eficiencia y eficacia a la hora de captar e incorporar personal idóneo que responda a las necesidades de la organización” (Bolaños, 2020).

Eficacia en los procesos de Evaluación.

La poca eficacia en los procesos de evaluación del personal pudo generar obstáculos, ya que dificulta la identificación de colaboradores ineficientes y limita las oportunidades de mejora. La Universidad Laica “Eloy Alfaro” de Manabí tuvo un procedimiento eficaz de evaluación del desempeño para su personal administrativo, donde el subsistema de gestión administrativa financiera formó parte de un macroproceso que incluye la capacitación. El subproceso de evaluación del desempeño dio como resultado un plan de mejoramiento del desempeño institucional.

“La evaluación del rendimiento no es un sistema disciplinario, siendo uno de sus fines más importantes favorecer el desarrollo de los empleados, por lo que el programa se debe plantear como una oportunidad de mejora de las personas y la organización” (Alvear & Sánchez, 2021).

Para asegurar el logro de sus objetivos estratégicos, una organización debió priorizar la evaluación del desempeño de los empleados, ya que existió una correlación directa entre ambos. Contar con datos relevantes, obtenidos a través de un sistema eficaz de medición del desempeño, fue esencial. La implementación de sistemas de control y evaluación permitió determinar si los empleados contribuyeron efectivamente a los objetivos organizacionales, convirtiéndose en una herramienta clave para la toma de decisiones estratégicas.

Adaptabilidad y persistencia.

En Ecuador, la adaptabilidad y persistencia enfrentaron barreras debido a obstáculos como la escasez de energía eléctrica, lo que afectó el rendimiento. Sin embargo, en las universidades, estas cualidades fueron impulsadas por el talento humano, que permitió innovar y superar desafíos, garantizando la sostenibilidad institucional. La Universidad Laica "Eloy Alfaro" de Manabí promovió la adaptación y preparación como elementos clave para la calidad educativa, buscando formar profesionales que contribuyeron al desarrollo económico y social, alineándose con estándares modernos y valores esenciales para el progreso de la sociedad.

"En esta última década las investigaciones relacionadas con la persistencia y el abandono universitario han centrado su interés en conocer con mayor profundidad algunos factores asociados al fenómeno con el objetivo de poder contribuir a la construcción de un modelo explicativo de la transición" (Figueroa & Torrado, 2012).

Innovación.

La escasez de innovación en recursos humanos pudo haber sido una barrera significativa, ya que pudo haber llevado a métodos obsoletos que retrasaran el desarrollo institucional. La innovación en este ámbito implicó implementar estrategias y tecnologías que optimizaran la gestión del personal, promovieran la capacitación continua y fomentaran un entorno adaptable. Esto mejoró el desempeño institucional y se alineó con las demandas de un entorno académico y laboral en constante cambio. La Universidad Laica "Eloy Alfaro" de Manabí promovió la innovación implementando sistemas de gestión enfocados en el desarrollo profesional continuo y capacitando en el uso de tecnologías para mejorar la eficiencia administrativa, con programas que fomentaron el liderazgo, la adaptabilidad y la sostenibilidad. "Las actividades de innovación en cada rubro deben permitir a las organizaciones competir mediante la generación de ventajas competitivas sostenibles ya sea a nivel de procesos o productos" (Verduguez, 2020).

Implementación de tecnologías.

La poca práctica de aplicaciones tecnológicas y su mantenimiento pudo haberse convertido en una barrera para las organizaciones, ya que no se puede

aprovechar su potencial, causando malestar en la comunidad organizacional. La Universidad Laica "Eloy Alfaro" de Manabí implementó diversas tecnologías para optimizar la gestión del talento humano y la toma de decisiones. Entre ellas destacaron plataformas digitales con mantenimiento constante y el uso de reconocimiento facial para mejorar la seguridad y generar un ambiente confiable para estudiantes y el personal. "El desarrollo de las tecnologías digitales no sólo ha propiciado nuevas formas de entender la universidad, sino que está teniendo importantes consecuencias en quienes trabajan en ella, en particular, en los docentes e investigadores" Arrazola et al (2018).

La aplicación de las tecnologías en la gestión del talento humano permitió automatizar procesos como la selección, capacitación y evaluación del desempeño, optimizando recursos y mejorando la toma de decisiones. Las herramientas digitales también facilitaron la comunicación interna, promovieron el aprendizaje continuo y permitieron el seguimiento del crecimiento profesional, creando ambientes laborales más eficientes y dinámicos. "En el ámbito escolar llevamos varias décadas intentado incorporar las tecnologías digitales al sistema escolar. A pesar de los avances realizados en la dotación de infraestructuras y recursos telemáticos, en la creación de materiales didácticos en línea, de oferta de servicios en la red, en la formación y competencia digital del profesorado, en numerosas ocasiones la presencia de las TIC en los centros y aulas no ha representado más que un mero cambio epidérmico o cosmético de las prácticas de enseñanza y aprendizaje que allí ocurren" (Area & Adell, 2021).

"Los actuales avances están conduciendo a la RV (realidad virtual) hacia el mundo del aprendizaje gracias al interés que despierta en los estudiantes y sus posibilidades inmersivas y de recreación, siendo muy útil para efectuar simulaciones en carreras técnicas y del ámbito de la salud" (Gómez, 2019).

"La ULEAM cuenta con recursos tecnológicos que pueden utilizarse para facilitar el uso del modelo de gestión de la información de Choo, Además, el Departamento ha destinado recursos a la formación del personal administrativo para facilitar la implementación del modelo de gestión de información" (Vélez, 2023).

Identificación de barreras.

Las barreras en talento humano surgieron de la escasez de capacitación continua, procesos de selección ineficientes, mala comunicación interna y resistencia al cambio. Superarlas requirió una visión estratégica, adaptación tecnológica y una gestión inclusiva. La ULEAM tenía plataformas accesibles, pero algunos percibieron poca información sobre la inclusión, lo que pudo haber afectado el ambiente colaborativo. Desde antes del COVID-19, la universidad trabajó en identificar y superar barreras, modernizando estructuras, mejorando el entorno laboral y capacitando al personal. Se implementaron estrategias para optimizar recursos humanos, definir perfiles

y regular procesos. “El no identificar acciones como las descritas y demorar su puesta en práctica, constituirán barreras en contra de una estrategia eficiente de la retención del talento crítico y clave, lo que redundará en comprometer la buena marcha operativa y lo más grave aún puede poner en riesgo la competitividad y sustentabilidad de la empresa” (Parra & García, 2020).

Factores que limitan el desarrollo.

Los factores que limitaron el desarrollo del talento humano incluyeron la poca visibilidad de inversión en educación y capacitación, inestabilidad en programas de formación y cambios en regulaciones laborales. En la ULEAM, la crisis energética en el país afectó el cumplimiento de actividades, pero la institución adaptó horarios de clases para continuar con lo planificado. Además, la escasez de interés y conocimiento sobre las oportunidades de desarrollo profesional limitó el crecimiento, ya que algunos estudiantes no aprovecharon la información disponible. “Un programa de desarrollo de talento humano tiene como objetivo el mantenimiento de la información y el desarrollo de las personas a nivel personal y profesional, mediante procesos de educación como elemento potenciador de las habilidades y competencias de los trabajadores que permitan el crecimiento de las personas y por ende el de la organización” (Cortés & Peña, 2021).

Inclusión y Diversidad.

La ausencia de una efectiva inclusión y diversidad puede afectar gravemente a las organizaciones, generando baja efectividad en sus planes o una mala reputación. La inclusión y diversidad fomentan la igualdad de oportunidades y promueven entornos más equitativos y colaborativos. En la ULEAM, se impulsan capacitaciones para docentes y políticas que facilitan el acceso a la educación para estudiantes con discapacidades y necesidades específicas. Sin embargo, algunos miembros de la comunidad perciben que hay poca información sobre inclusión, lo que puede crear una barrera para un ambiente equitativo y colaborativo. “La inclusión se hará presente en la cultura y las prácticas de convivencia que se desarrollen dentro de la comunidad educativa, para lo cual, es necesario una adecuada formación inclusiva, participativa, con trabajo cooperativo y en valores para los docentes, directivos, estudiantes y familias” (Jiménez, 2020). “Hablar de diversidad en la escuela es hablar de la participación de cualquier persona (independiente de sus características sociales, culturales, biológicas, intelectuales, afectivas, etc.), es hablar de la necesidad de estudiar y luchar contra las barreras al aprendizaje en la escuela, y es hablar de una educación de calidad para todos los alumnos” (Gutiérrez, 2020).

MATERIALES Y MÉTODOS

El estudio se centró en la gestión del talento humano en la Universidad Laica “Eloy Alfaro” de Manabí, un contexto educativo que enfrentó diversos desafíos

relacionados con la inclusión, diversidad y eficiencia en las prácticas de recursos humanos. Este entorno se caracterizó por una creciente necesidad de adaptarse a un entorno dinámico y diverso, fortaleciendo la comunicación y la capacitación para superar barreras organizacionales. La investigación exploró las estrategias implementadas y las áreas de mejora en la gestión del talento humano, con un enfoque en la inclusión, la innovación y el desarrollo profesional de los empleados.

Enfoque metodológico.

Este estudio adoptó un enfoque cuantitativo que garantizó la objetividad en la recolección y análisis de datos. Se diseñó un cuestionario elaborado en Google Forms y estructurado con escala Likert, distribuido a docentes, estudiantes y personal administrativo seleccionado mediante un muestreo por conveniencia. Los datos recopilados se analizaron estadísticamente, identificando patrones y áreas clave de intervención

RESULTADOS

Inclusión y Diversidad.

Tabla 1. Cultura de Inclusión y Diversidad

PREGUNTA 1		FRECUENCIA	PORCENTAJE
¿Qué tan satisfecho/a está con las oportunidades de comunicación en cuanto al talento humano en la ULEAM?	Totalmente en desacuerdo	0	0%
	En desacuerdo	0	0%
	Neutro	2	4%
	De acuerdo	13	26%
	Totalmente de acuerdo	35	70%
	TOTAL	50	100%

Fuente: Realizado por Investigador

Se obtuvo que el 70% de los encuestados estuvo totalmente de acuerdo, mientras que el 26% se posicionó de acuerdo, lo que indicó que una gran mayoría percibió positivamente la cultura de inclusión y diversidad en la institución.

Por otro lado, solo un 4% permaneció neutral, lo que pudo deberse a la escases de interacción directa con iniciativas de inclusión o desconocimiento de las mismas.

La ausencia de respuestas negativas indicó que la institución tuvo un enfoque sólido en esta área.

Tabla 2 Compromiso con Iniciativas de Inclusión y Diversidad

PREGUNTA 2		FRECUENCIA	PORCENTAJE
¿Qué tan comprometido/a está usted con las iniciativas de inclusión y diversidad en la ULEAM?	Totalmente en desacuerdo	0	0%
	En desacuerdo	0	0%
	Neutro	0	0%
	De acuerdo	10	20%
	Totalmente de acuerdo	40	80%
	TOTAL	50	100%

Fuente: Realizado por Investigador

Un 80% de los encuestados expresó estar totalmente de acuerdo con las iniciativas, mientras que el 20% restante señaló estar de acuerdo, lo que evidenció un compromiso generalizado y un reconocimiento positivo hacia estas iniciativas.

La escases de respuestas neutrales o negativas reforzó la idea de que existió un alto nivel de conciencia y participación activa respecto estas acciones. Esto sugirió no solo una percepción favorable sobre las iniciativas de inclusión y diversidad implementadas, sino también una alineación entre los objetivos institucionales y las expectativas de los participantes, consolidando un entorno de apoyo y comprensión.

Conocimiento y Comunicación de Políticas.

Tabla 3 Información sobre Políticas

PREGUNTA 3		FRECUENCIA	PORCENTAJE
¿Qué tan informado/a se siente usted sobre las políticas de gestión del talento en la universidad?	Totalmente en desacuerdo	0	0%
	En desacuerdo	0	0%
	Neutro	6	12%
	De acuerdo	19	38%
	Totalmente de acuerdo	25	50%
	TOTAL	50	100%

Fuente: Realizado por Investigador

Se identificó que el 50% de los encuestados estuvieron totalmente de acuerdo, mientras que un 38% coincidió en estar de acuerdo, lo que evidenció un nivel significativo de conocimiento y comprensión entre los participantes sobre el tema abordado. Este resultado destacó un esfuerzo efectivo en la comunicación y aplicación de las políticas implementadas.

Sin embargo, el 12% que adoptó una postura neutral pudo reflejar que no todas las personas han tenido el mismo acceso o claridad en la información proporcionada. Esto pudo sugerir la necesidad de reforzar los canales de comunicación y las estrategias de difusión para garantizar que todos los miembros de la comunidad estuvieran plenamente informados, lo que a su vez podría optimizar la percepción general y la efectividad de las políticas en cuestión.

Tabla 4 Satisfacción

PREGUNTA 4		FRECUENCIA	PORCENTAJE
¿Qué tan de acuerdo se encuentra usted con las oportunidades de comunicación respecto al talento humano en la ULEAM?	Totalmente en desacuerdo	0	0%
	En desacuerdo	0	0%
	Neutro	5	10%
	De acuerdo	15	30%
	Totalmente de acuerdo	30	60%
	TOTAL	50	100%

Fuente: Realizado por Investigador

Se obtuvo que el 60% estuvo totalmente de acuerdo y el 30% de acuerdo, lo que evidenció que la mayoría percibió como efectivas las oportunidades de comunicación en cuanto al talento humano de la institución. Este resultado reflejó un entorno favorable donde los canales de comunicación juzgaron cumplir su propósito, facilitando la interacción y comprensión en la gestión del talento.

Sin embargo, el 10% de los participantes que adoptaron una postura neutral sugirieron que hubo áreas de mejora, como la accesibilidad o la frecuencia de uso de estos canales, para garantizar que todos los miembros se sintieran completamente integrados y satisfechos con la información recibida y los espacios de diálogo proporcionados.

Desarrollo Profesional y Retención de Talento.

Tabla 5 Desarrollo Profesional

PREGUNTA 5		FRECUENCIA	PORCENTAJE
¿Cree usted que el desarrollo profesional es un aspecto importante para mejorar la gestión del talento humano en la ULEAM?	Totalmente en desacuerdo	0	0%
	En desacuerdo	0	0%
	Neutro	1	2%
	De acuerdo	15	30%
	Totalmente de acuerdo	34	68%
	TOTAL	50	100%

Fuente: Realizado por Investigador

El desarrollo profesional fue identificado como un aspecto fundamental en la gestión del talento humano dentro de la ULEAM, con un 68% de los encuestados manifestando estar totalmente de acuerdo y un 30% de acuerdo, reflejando un consenso casi unánime sobre la relevancia de este tema. Este reconocimiento puso en evidencia la importancia de implementar estrategias que permitieran la capacitación continua y el crecimiento laboral para fortalecer tanto a los individuos como a la institución.

Por otro lado, el 2% que se mantuvo neutral podría haber indicado una escasez de percepción clara sobre los beneficios del desarrollo profesional o una baja relevancia en su entorno particular. Esto resaltó la necesidad de trabajar en una comunicación más efectiva sobre las oportunidades disponibles y su impacto en el desempeño académico actual.

Tabla 6 Oportunidades de Desarrollo

PREGUNTA 6		FRECUENCIA	PORCENTAJE
¿Considera usted que las oportunidades de desarrollo profesional son accesibles en la ULEAM?	Totalmente en desacuerdo	0	0%
	En desacuerdo	0	0%
	Neutro	5	10%
	De acuerdo	13	26%
	Totalmente de acuerdo	32	64%
TOTAL		50	100%

Fuente: Realizado por Investigador

El 64% de los encuestados manifestó estar totalmente de acuerdo, y el 26% coincidió en estar de acuerdo, reflejando una percepción mayoritariamente positiva respecto a las oportunidades disponibles. Esto sugirió, en general, que la universidad proporcionaba condiciones adecuadas para el desarrollo profesional de su personal.

Sin embargo, el 10% neutral podría haber señalado que algunos desconocían dichas oportunidades.

Tabla 7 Efectividad en la Retención del Talento

PREGUNTA 7		FRECUENCIA	PORCENTAJE
¿Se siente usted satisfecho/a con la retención de talento académico en la ULEAM?	Totalmente en desacuerdo	0	0%
	En desacuerdo	2	4,1%
	Neutro	4	8,2%
	De acuerdo	12	24,5%
	Totalmente de acuerdo	32	63,3%
	TOTAL	50	100%

Fuente: Realizado por Investigador

La mayoría de los encuestados, con un 63%, se mostró totalmente de acuerdo, mientras que un 24,5% expresó estar de acuerdo, lo que indicó que, en general, se valoraron de manera positiva los esfuerzos realizados en este aspecto.

Sin embargo, el 8,2% que se mantuvo neutral y el 4,1% que manifestó estar en desacuerdo podrían haber reflejado la existencia de ciertos desafíos específicos, especialmente en lo que respecta a la retención de perfiles académicos clave o en la percepción de algunos grupos respecto a la gestión actual, o simplemente no estaban bien informados sobre el tema. Esto sugirió que, aunque los resultados fueran mayoritariamente favorables, era importante analizar las posibles áreas de mejora para garantizar una mayor satisfacción y abordar las inquietudes de los sectores que no compartían esta opinión positiva.

Tabla 8 Programas de Capacitación

PREGUNTA 8		FRECUENCIA	PORCENTAJE
¿Qué tan de acuerdo o desacuerdo está con los programas de capacitación ofrecidos en la ULEAM?	Totalmente en desacuerdo	0	0%
	En desacuerdo	0	0%
	Neutro	0	0%
	De acuerdo	13	26%
	Totalmente de acuerdo	37	74%
	TOTAL	50	100%

Fuente: Realizado por Investigador

Un contundente 74% de los encuestados aseguró estar totalmente de acuerdo y un 26% indicó estar de acuerdo, lo que reflejó claramente un fuerte interés por ampliar las opciones de capacitación disponibles. Estos resultados evidenciaron una demanda notable por parte de los participantes para mejorar de manera constante en el ámbito del desarrollo profesional, lo cual resaltó la importancia de ofrecer programas y herramientas que promovieran el crecimiento continuo de las habilidades y competencias en el entorno laboral.

Barreras y Desafíos en la Gestión del Talento.

Tabla 9 Barreras Significativas

PREGUNTA 9		FRECUENCIA	PORCENTAJE
¿Qué tan de acuerdo está en que existen barreras significativas en los procesos de gestión del talento humano en la ULEAM	Totalmente en desacuerdo	6	12%
	En desacuerdo	27	54%
	Neutro	10	20%
	De acuerdo	6	12%
	Totalmente de acuerdo	1	2%
	TOTAL	50	100%

Fuente: Realizado por Investigador

La mayoría de los encuestados, con un 54% que se manifestó en desacuerdo y un 12% totalmente en desacuerdo, percibió que existían pocos obstáculos en la gestión del talento humano. Sin embargo, fue importante destacar que un 20% de las personas adoptó una posición neutral, mientras que un 12% expresó estar de acuerdo y otro 2% manifestó estar totalmente de acuerdo. Esto sugirió que, aunque en general se percibían pocos problemas, todavía existían áreas específicas en las que algunos individuos consideraban haber enfrentado barreras significativas que podrían haber requerido atención.

Tabla 10 Evaluación de Políticas

PREGUNTA 10		FRECUENCIA	PORCENTAJE
¿Qué tan de acuerdo está con que las políticas de gestión del talento humano se evalúen frecuentemente en la ULEAM?	Totalmente en desacuerdo	0	0%
	En desacuerdo	0	0%
	Neutro	6	12%
	De acuerdo	16	32%
	Totalmente de acuerdo	28	56%
	TOTAL	50	100%

Fuente: Realizado por Investigador

El 56% de los encuestados que indicaron estar totalmente de acuerdo, junto con el 32% que expresó estar de acuerdo, reflejaron una percepción mayoritariamente favorable hacia la evaluación de las políticas implementadas. Esto sugirió que una amplia mayoría valoraba positivamente estos procesos. Sin embargo, el 12% que se mantuvo neutral podría haber señalado que existía un porcentaje de personas que no tenían suficiente visibilidad o información sobre estas políticas, lo que podría haber influido en su capacidad para evaluarlas adecuadamente. Este aspecto representó una oportunidad para reforzar la comunicación y transparencia en torno a estas iniciativas, asegurando una comprensión más amplia entre todos los involucrados.

Tecnología y Colaboración Externa.

Tabla 11 Tecnología Efectiva

PREGUNTA 11		FRECUENCIA	PORCENTAJE
¿Tiene usted conocimiento sobre si la tecnología se utiliza de manera efectiva en la gestión del talento en la ULEAM?	Totalmente en desacuerdo	0	0%
	En desacuerdo	0	0%
	Neutro	3	6.1%
	De acuerdo	14	28.6%
	Totalmente de acuerdo	33	65.3%
	TOTAL	50	100%

Fuente: Realizado por Investigador

Un 65,3% de los encuestados indicó estar totalmente de acuerdo y un 28,6% de acuerdo, lo que demostró que una amplia mayoría consideraba efectiva la tecnología en este ámbito. Sin embargo, el 6,1% que se posicionó como neutral podría haber reflejado cierta desigualdad en la percepción sobre su implementación, ya sea por carencia de conocimiento, acceso limitado o por diferencias en los resultados obtenidos en su uso. Este pequeño porcentaje sugirió la necesidad de explorar más a fondo los factores que influyen en la experiencia y accesibilidad tecnológica dentro del contexto evaluado.

Tabla 12 Colaboración Externa

PREGUNTA 12		FRECUENCIA	PORCENTAJE
¿Qué tan de acuerdo está con que la gestión del talento humano en la ULEAM haga colaboración con otras instituciones?	Totalmente en desacuerdo	0	0%
	En desacuerdo	0	0%
	Neutro	3	6%
	De acuerdo	11	22%
	Totalmente de acuerdo	36	72%
	TOTAL	50	100%

Fuente: Realizado por Investigador

La opción tuvo una respuesta abrumadoramente positiva, con un 72% de los participantes indicando que estaban totalmente de acuerdo y un 22% señalando que estaban de acuerdo. Esto evidenció la gran importancia que los encuestados otorgaron a la colaboración externa como un factor clave. Por otro lado, el 6% que respondió de manera neutral podría haber reflejado una posible escasez de información, experiencia o conocimiento más profundo sobre este tema en particular, lo que pudo considerarse un área de oportunidad para futuras capacitaciones o sensibilización.

Discusión.

Inclusión y diversidad.

Pregunta 1.

La adaptación de una cultura diversa e inclusiva en universidades y organizaciones promovió ambientes de trabajo y aprendizaje más equitativos. “Es importante aceptar y reconocer que gestionar correctamente las diferencias mejoran los grupos de trabajo y se enriquece la toma de decisiones; en el contexto de la educación, se fomentan perspectivas amplias que enriquecen la dinámica universitaria generando un ambiente sano e inclusivo” (Sánchez, 2023). Sin embargo, a pesar de los esfuerzos, la implementación de estrategias para expandir la información de la inclusividad y diversidad pudo generar poco conocimiento sobre estas. “También se debe implicar la promoción de estrategias para la resolución pacífica de conflictos y el fomento de una cultura escolar que valore la diversidad y promueva el bienestar emocional de todos los miembros de la comunidad educativa” (Contreras & Mejía, 2023).

Pregunta 2.

Al verse aceptado el compromiso con las iniciativas de inclusión y diversidad de cada persona en un ambiente educativo y laboral, se reflejó la ética y un profundo respeto por cada individuo, reconociendo su potencial único “La inclusión no es solo un objetivo pedagógico sino un compromiso ético que refleja un profundo respeto por cada individuo y su potencial único. En el corazón de la educación inclusiva yace la convicción de que todos los estudiantes, independientemente de sus particularidades, tienen el derecho a aprender juntos en ambientes que promuevan su máximo desarrollo personal, social, y académico” Chavesta et al (2023).

Conocimiento y Comunicación de Políticas.

Pregunta 3.

La aceptación de estudiantes bien informados sobre las políticas dentro de una institución fue fundamental para una toma de decisiones efectiva por parte de ellos, lo que demostró que mantener un buen control interno resultó clave para el éxito de cualquier organización. “Es de suma importancia la implementación del control interno, lo que ayudará a tener más control dentro de la institución y así evitar actos indebidos y actuar con la normativa vigente” (Rodriguez, 2022). Por otro lado, cuando existieron estudiantes que se sintieron neutrales frente a dichas políticas, esto pudo reflejar inconvenientes en la gestión informativa y práctica dentro de la institución, lo que generó climas no tan favorables. “La gestión de la convivencia en una unidad educativa implica la implementación de políticas y prácticas institucionales que favorezcan un clima positivo, inclusivo y colaborativo” (Contreras & Mejía, 2023).

Pregunta 4.

La satisfacción con las oportunidades de comunicación entorno al talento humano en una universidad se presentó de manera esencial para garantizar la transparencia y el compromiso de los implicados. “La comunicación efectiva es fundamental en recursos humanos para garantizar la alineación con los objetivos organizacionales y mejorar el compromiso de los miembros” (The HR Digest, 2023). Por otro lado la percepción neutral en cuanto a las oportunidades en la ULEAM pudieron indicar que algunos colaboradores o estudiantes no tenían acceso constante o claro a los canales disponibles. “Según diversos estudios, las barreras en la comunicación pueden surgir debido a la falta de claridad en los mensajes, la sobrecarga de información o la inadecuada elección de canales de comunicación, lo que puede generar dificultades para que los individuos reciban o procesen la información de manera efectiva” (Grammarly, 2023).

Desarrollo Profesional y Retención de Talento.

Pregunta 5.

El desarrollo profesional es considerado un factor esencial para mejorar la gestión del talento humano en las instituciones educativas y organizacionales. "Si entendemos el desarrollo profesional como el avance y la mejora de competencias, y, por tanto, de beneficios asociados, podemos deducir que la importancia radica en esto mismo" (Carlemany Universitat, 2023). Por otro lado, es importante señalar que para algunos, la relevancia de estas oportunidades de desarrollo pudieron no ser tan evidentes, lo cual pudo reflejar un problema en la escases de accesibilidad, lo que podría verse preocupante para la institución. "El desarrollo profesional es un asunto que preocupa tanto a profesionales como a organizaciones. El motivo es que no promoverlo puede provocar situaciones como el abandono, la desmotivación y la pérdida de talento" (Carlemany Universitat, 2023).

Pregunta 6.

Las universidades juegan un papel crucial en la oferta de oportunidades de desarrollo profesional, lo cual es esencial para el crecimiento tanto académico como laboral. "El desarrollo profesional se ha convertido en una parte clave del desarrollo de los recursos humanos en la educación, el liderazgo y la gestión educativa. Por ello, el Desarrollo Profesional Continuo (DPC) implica aquellas actividades que desarrollan las habilidades, el conocimiento, la experiencia y otras características de un individuo como un docente" Bonilla et al (2023).

Pregunta 7.

La correcta implementación de estrategias de desarrollo y retención de talento académico desde siempre ha resaltado una mejora significativa en la productividad y la satisfacción laboral. "Crear un ambiente que valore a los empleados y les ofrezca oportunidades de crecimiento es esencial para mantenerlos comprometidos a largo plazo" (SHRM, 2022). Sin embargo, la retención del talento académico pudo verse afectada por una ausencia de apoyo en el desarrollo profesional o por la percepción de que las oportunidades de crecimiento se vieron limitadas. "Estudios en algunas instituciones educativas del Ecuador señalan la importancia de formar el talento humano que imparte docencia para lograr la calidad de la educación acorde a los requerimientos actuales que superan el uso de ambientes virtuales de aprendizaje y las tecnologías de la información, comunicación. Es importante asignar tiempo para que los maestros dediquen tiempo a este material" (Palma, 2018).

Pregunta 8.

En relación con la demanda de programas de capacitación, es evidente que los colaboradores y estudiantes valoraron la mejora continua de su desarrollo profesional. "La capacitación continua en el ámbito laboral no solo mejora las habilidades y la productividad, sino que también aumenta la satisfacción y el compromiso de los empleados" (SHRM, 2022). Por otro lado, la escases de

oportunidades de capacitación pudo generar insatisfacción y afectar la retención del talento. “La falta de programas de desarrollo profesional es una de las razones principales por las que los empleados buscan nuevas oportunidades laborales, lo que destaca la importancia de ofrecer formación continua” (LinkedIn, 2023).

Barreras y Desafíos en la Gestión del Talento.

Pregunta 9.

La gestión efectiva del talento requirió un enfoque estratégico que minimizara las barreras organizacionales mediante la implementación de tecnologías de apoyo y promoción de una cultura de inclusión. “Las organizaciones que reducen las barreras estructuradas experimentan mayores niveles de compromiso y desempeño entre sus colaboradores” (Deloitte, 2023). No obstante, existió un desbalance cuando las organizaciones enfrentaron desafíos relacionados con la escases de alineación entre la cultura organizacional y los procesos de gestión del talento. Un estudio destaca que “la percepción de barreras puede limitar la motivación y provocar una mayor rotación de personal si no se abordan de manera proactiva” (Harvard, 2023).

Pregunta 10.

Las políticas de gestión del talento humano, cuando se evaluaron y ajustaron regularmente permitió a las organizaciones mantener prácticas efectivas y adaptativas que fomentaron la retención y satisfacción de los colaboradores. “En otras palabras, en los procesos estratégicos, se resalta la importancia de integrar los objetivos, las políticas y directrices contenidas en la planeación estratégica de las empresas; además del marco normativo, las formas de organización del trabajo, las relaciones socio laborales, las dimensiones de la cultura organizacional –tangibles e intangibles- y las condiciones de seguridad y salud en el trabajo” (Ramírez, 2023). Por otro lado la escases de visibilidad o comprensión clara de los procesos de evaluación en la gestión del talento pudo generar neutralidad en las percepciones de los implicados lo que logró indicar alguna poca visibilidad de compromiso o de políticas estratégicas un poco más estrictas. “La falta de una política completa de los recursos humanos y el poco control de mecanismos eficientes para la evaluación del desempeño, aumenta la gravedad de la situación y complican la aplicación de procesos y técnicas para la mejora continua que harán de la entidad exitosa cumpliendo con estándares de calidad” (Chavalié, 2023).

Tecnología y Colaboración Externa.

Pregunta 11.

Al ser positiva la percepción del uso de la tecnología de manera efectiva en las instituciones, facilitó mucho a adaptabilidad a los nuevos avances, no siendo un obstáculo si no una oportunidad de evolución. “Las plataformas de aprendizaje en línea, los foros de discusión y las herramientas de colaboración

en tiempo real son solo algunos ejemplos de tecnologías que permiten a los estudiantes trabajar juntos y aprender unos de otros, incluso si están separados por grandes distancias; esto permite que los estudiantes se sientan comprometidos con el proceso de aprendizaje y a lograr mejores resultados” Jaramillo et al (2023). Pese a los resultados positivos, cuando una parte de la comunidad educativa se sintió neutral respecto a este tema, pudo haberse visto afectado el uso inadecuado de la tecnología dentro de la institución y en el campo laboral, ya sea por escasez de conocimiento o interés. Esto representó un pequeño obstáculo para la formación de los mismos si no se trataba a tiempo. Sin embargo, se buscaron soluciones estratégicas como la capacitación o la publicación de tutoriales e información precisa. “El docente debe enseñar apoyado por plataformas virtuales lo que permitirá la conexión de los estudiantes y la creación de nuevas estrategias para establecer un nuevo paradigma de enseñanza” Jaramillo et al (2023).

Pregunta 12.

La aceptación de la colaboración interinstitucional permitió fortalecer las capacidades académicas, de las universidades. “La colaboración entre instituciones educativas y empresas en la creación de programas de formación técnica inclusiva es un tema fundamental en la actualidad” Aranda et al (2024). Aunque la colaboración es esencial, su impacto pudo no ser visible para todos los involucrados, especialmente cuando los mecanismos de comunicación sobre los beneficios de estas alianzas no fueron tan efectivos. “Las acciones de cooperación y coordinación entre los miembros de la Red Académica podrán surgir desde cualquiera de sus miembros, el propósito de trabajo será de potenciar las capacidades académicas, de vinculación y de investigación de sus miembros. Al ser una red académica, se podrán establecer acciones de coordinación y cooperación” (Universidad Tecnológica Privada de Santa Cruz, 2024)

REFERENCIAS

- Alvear, S., & Sánchez, J. (2021). Implementación de sistemas de evaluación de personal en empresas chilenas, etapa inicial para medir su impacto en la gestión la empresa.
- Area, M., & Adell, J. (2021). Tecnologías Digitales y Cambio Educativo. Una Aproximación Crítica. *REICE. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación.*
- Bolaños, A. (2020). Eficacia y eficiencia en los procesos de reclutamiento y selección de personal. *Revista Biumar.*
- Bonilla, J. D., Zambrano, P. R., & Moncayo, C. H. (2023). Desarrollo profesional continuo de docentes para actividades en los Institutos Tecnológicos: una revisión literaria. *Scielo.*
- Carlemany Universitat. (2023). *La importancia de tener un buen desarrollo profesional.* Universitat Carlemany: recuperado por: <https://www.universitatcarlemany.com/actualidad/blog/desarrollo-profesional/>.
- Carlemany Universitat. (2023). *La importancia de tener un buen desarrollo profesional.* Universitat Carlemany: recuperado por: <https://www.universitatcarlemany.com/actualidad/blog/desarrollo-profesional/>.
- Castro, V. V., Reinoso, M. W., Orozco, V. J., Aranda, P. S., & Zambrano, M. T. (2024). *La Colaboración entre Instituciones Educativas y Empresas para Crear Programas de Formación Técnica Inclusiva.* . Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar.

- Chavalie, M. A. (2023). GESTIÓN TALENTO HUMANO EN EL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTÓN URDANETA, PERIODO 2023 . *Universidad Técnica de Babahoyo*. Obtenido de: [Unhttp://dspace.utb.edu.ec/handle/49000/15848](http://dspace.utb.edu.ec/handle/49000/15848).
- Chavesta, M., Gómez, L., Chuquitarco, S., Yagual, M., & Parra, M. (2023). *Educación inclusiva y diversidad*. . CID: Centro de Investigación y Desarrollo. .
- CHAVEZ, L. M., CHANCAI, C. C., CHAVEZ, L. Y., & MENDOZA, B. K. (2020). *EL DESARROLLO DE LASHABILIDADES DOCENTE:UNA VISIÓN DESDE LAS PRÁCTICAS PRE-PROFESIONALES*. MANTA: Revista Electrónica Formación y Calidad Educativa (REFCaE).
- Checa, L., Cabrera, X., & Chávarry, P. (2020). *Estrategia de gestión del talento humano para mejorar el desempeño laboral en una entidad bancaria*. Investigación Valdizana Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=586066112002>.
- Contreras, M. J., & Mejía, C. M. (2023). Propuesta de mejora en las herramientas de Gestión escolar, eje de Convivencia de la Unidad Educativa General Antonio Farfán , Cuenca - Azuay , 2023. *Newman*.
- Cortés, J., & Peña, S. (2021). *DISEÑO DE UN PLAN DE FORMACIÓN Y DESARROLLO DE TALENTO HUMANO PARA FEBOR ENTIDAD COOPERATIVA*.
- Deloitte. (2023). *Global Human Capital Trends: New fundamentals for a boundaryless world*. Deloitte Insights. disponible en: <https://www2.deloitte.com/ec/es.html>.
- Díaz, J., Díaz, L., Ledesma, M., & Tito, J. (2023). *Talento humano en la era digital: fidelización de trabajadores en universidades*. . Revista Venezolana de Gerencia (RVG). .
- Díez, F., & Atela, P. (2019). Del talento individual al colectivo: el gran desafío para el éxito de las organizaciones en el siglo XXI. *Revista Espacios*.
- Erazo, J., Mendieta, M., & Narváez, C. (2020). *Gestión por competencias: herramienta clave para el rendimiento laboral del talento humano del sector hospitalario*. Revista Arbitrada Interdisciplinaria KOINONIA .
- Figueroa, p., & Torrado, M. (2012). Barcelona, La adaptación y la persistencia académica en la transición en el primer año de universidad: el caso de la Universidad de. *Equipo TRALS. Universitat de Barcelona*.
- Gómez, D. (2019). Análisis DAFO de tecnologías innovadoras aplicadas al sector educativo en 2018. *El blog del eLinC*.
- Grammarly. (2023). 7 Barriers to Effective Communication in the Workplace. *Grammarly for Business Blog*. <https://www.grammarly.com/business/blog>.
- Gutiérrez, L. (2020). Trabajo colaborativo y codocencia: una aproximación a la inclusión educativa . *ReLePe*.
- Harvard. (2023). *Breaking Barriers: Overcoming challenges in talent management*. Harvard Business Review: <https://hbr.org/>.
- Herrera, G., & María, P. (2019). Análisis de las prácticas de gestión de talento humano en relación a la vinculación de personal dentro de las empresas ecuatorianas, en el primer período del año 2019, mediante la aplicación del “Barómetro DHC de gestión del Talento Humano”. *Repositorio Nacional Puce*.
- Jiménez, J. (2020). La cultura inclusiva para la atención a la diversidad. *Scielo*.
- LinkedIn. (2023). <https://www.linkedin.com/>. Obtenido de <https://www.linkedin.com/>.
- Martínez, J. (2020). Impacto de factores del desarrollo cultural organizacional, en la rentabilidad empresarial. *Orbis Cognita*.
- Medina, I. (2020). Capacitación y desarrollo del talento humano. *recuperado de* <https://www.ingridmedina.com/post/capacitacion-desarrollo-talento-humano>.
- Palma, A. (2018). Gestión del talento humano desde la perspectiva de capacitación del personal y rendimiento laboral. . *Revista Científica FIPCAEC(Fomento de la investigación y publicación científico-técnica multidisciplinaria)*.
- Parra, C., & García, E. (2020). Retención del talento humano crítico y clave en empresas contratistas petroleras. *Kconsensus: Revista de publicaciones Científicas y Académicas*.
- Posso, P. R., Ulcuango, A. M., Morales, L. L., Pastaz, R. G., & Jaramillo, H. L. (2023). *REVOLUCIONANDO LA EDUCACIÓN: IMPLEMENTACIÓN EFECTIVA DE LA TECNOLOGÍA EN EL AULA*. . GADE: Revista Científica ISSN: 2745 - 2891. .
- Ramírez, T. W. (2023). Análisis de la gestión del talento humano en el contexto empresarial actual: una revisión bibliográfica. *Innova Research Journal*.
- Rodríguez, J. (2022). Implementación del control interno para el logro de objetivos estratégicos en una Municipalidad Distrital, 2022 . *LÍNEA DE RESPONSABILIDAD SOCIAL UNIVERSITARIA Fortalecimiento de la Democracia, Liderazgo y Ciudadanía* .

- Sánchez, J. (2023). Análisis exploratorio de las políticas sobre diversidad e inclusión de diez universidades públicas en México a partir de documentos estratégicos Explorative politics review about diversity and inclusion in strategic documents of public universities in Méxi. *Voces de la educación*.
- Sancho, G. J., Ornellas, A., & Arrazola, C. J. (2018). La situación cambiante de la universidad en la era digital. *Revista Iberoamericana de Educación a Distancia*.
- Santana, Y., & Loor, T. (2024). CULTURA ORGANIZACIONAL EN LA GESTIÓN DE TALENTO HUMANO DE LAS PYMES, CANTÓN SANTA ELENA 2024. . *Business Science*.
- SHRM. (2022). How Learning and Development Can Attract and Retain Talent. Retrieved from: <https://www.shrm.org/>.
- Terán, A., Ramírez, C., & Martínez, A. (2021). *Confiabilidad y validez de un instrumento de selección de capital humano*. Scielo.
- The HR Digest. (2023). Talk the talk: The importance of effective communication in HR strategy. *The HR Digest*. <https://www.thehrdigest.com/talk-the-talk-the-importance-of-effective-communication-in-hr-strategy/>.
- Universidad Tecnológica Privada de Santa Cuz. (2024). *Red Académica de Cooperación Interuniversitaria*. Obtenido de <https://v3.utepsa.edu/index.php/universidad/noticias/81-red-academica-de-cooperacion-interuniversitaria>.
- Vélez, R. (2023). Modelo de Gestión de Información de Choo para la Toma de Decisiones en el Departamento de Talento Humano, Uleam, Manta 2023. (Estudio de caso). recuperado de: <https://repositorio.uleam.edu.ec/bitstream/123456789/5627/1/ULEAM-GIG-061.pdf>.
- Verduguez, V. (2020). EI RECURSO HUMANO COMO FACTOR DETERMINANTE EN LA INNOVACIÓN DE LAS EMPRESAS BOLIVIANAS . *INVESTIGACIÓN & DESARROLLO*.