



DESAFÍOS Y OPORTUNIDADES EN LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO DE LA GOBERNACIÓN DEL ESTADO BARINAS: UN ANÁLISIS CRÍTICO Y REFLEXIVO

Antonio José Cegarra Ortiz ^{1,2}

¹Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales Ezequiel Zamora (UNELLEZ), ² ajcegarrao@gmail.com

Resumen

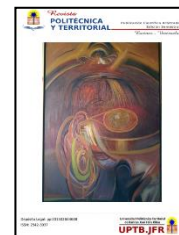
El presente artículo tiene como propósito principal describir los desafíos y oportunidades en la gestión del talento humano en la Gobernación del estado Barinas, a partir de un análisis crítico y reflexivo. Desde una perspectiva epistemológica, el estudio se enmarca en el paradigma interpretativo y adopta un enfoque cualitativo basado en la fenomenología. En cuanto al nivel metodológico, la investigación integra una combinación de métodos, involucrando actores sociales o informantes clave, técnicas específicas, procesamiento de la información, evaluación de su fiabilidad y diversas fases investigativas. El método se abordó de forma indirecta, desarrollando conceptos e inteligencias comprensivas a partir de la información obtenida mediante una entrevista estandarizada no programada aplicada a tres expertos en gerencia y administración pública dentro de la Gobernación. Entre los hallazgos más relevantes, se destaca que una gestión eficaz del talento humano contribuye significativamente a mejorar la eficiencia organizacional. Sin embargo, en la Gobernación del estado Barinas se observa una carencia de estrategias claras para atraer y retener talento, así como para fomentar la innovación. Esto evidencia la necesidad de implementar políticas orientadas a la formación continua, a la definición precisa de roles y a un reconocimiento efectivo del personal, elementos esenciales para optimizar la administración pública, influir positivamente en la percepción ciudadana y elevar la calidad de los servicios ofrecidos. Asimismo, se enfatiza que los gerentes deben encontrar un equilibrio adecuado entre la burocracia y la eficiencia, promoviendo la flexibilidad, la capacitación constante y el uso estratégico de tecnologías. Finalmente, se recomienda llevar a cabo una revisión exhaustiva de las políticas y prácticas actuales en materia de gestión del talento humano, con especial atención en la mejora de los procesos de reclutamiento, el fortalecimiento de la cultura organizacional y el incremento del compromiso y desarrollo profesional del personal.

Palabras clave

Desafíos y Oportunidades, Gestión del Talento Humano, Análisis reflexivo crítico.

Recibido: 2025-01-12 / Revisado: 2025-03-01/ Aceptado: 2025-04-24/
Publicado: 2025-06-30 / Páginas: 264-280

CHALLENGES AND OPPORTUNITIES IN THE MANAGEMENT OF HUMAN TALENT OF THE BARINAS STATE GOVERNMENT: AN ANALYSIS CRITICAL AND REFLECTIVE



Antonio José Cegarra Ortiz ^{1,2}

¹Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales Ezequiel Zamora (UNELLEZ), ² ajcegarrao@gmail.com

SUMMARY

The main purpose of this article is to describe the challenges and opportunities in human talent management at the Barinas State Government through a critical and reflective analysis. From an epistemological perspective, the study is framed within the interpretive paradigm and adopts a qualitative approach based on phenomenology. At the methodological level, the research integrates a combination of methods, involving social actors or key informants, specific techniques, data processing, reliability assessment, and various investigative phases. The method was approached indirectly, developing comprehensive concepts and insights based on information obtained through an unscheduled standardized interview with three management and public administration experts within the Government. Among the most relevant findings, it is worth highlighting that effective human talent management contributes significantly to improving organizational efficiency. However, the Barinas State Government lacks clear strategies to attract and retain talent, as well as to foster innovation. This highlights the need to implement policies aimed at ongoing training, the precise definition of roles, and effective staff recognition—all essential elements for optimizing public administration, positively influencing public perception, and raising the quality of the services offered. It also emphasizes that managers must find an appropriate balance between bureaucracy and efficiency, promoting flexibility, ongoing training, and the strategic use of technology. Finally, it is recommended that a comprehensive review of current human talent management policies and practices be conducted, with special attention to improving recruitment processes, strengthening organizational culture, and increasing staff engagement and professional development.

Descriptors

Challenges and Opportunities, Human Talent Management, Critical reflective análisis

Received: 2025-01-12 / Revised: 2025-03-01 / Accepted: 2025-04-24 /
Published: 2025-06-30 / Pages 264-280



Introducción

Los seres humanos son el capital más valioso que posee cualquier organización pública o privada, pues son estos quienes realizan todas las actividades para alcanzar los objetivos y metas planteadas, aportando habilidades únicas, adaptarse, colaborar y dirigir, elementos esenciales para el éxito y la efectividad de cualquier empresa o institución, .eso significa que deber estar siempre en primera línea y dentro de un ambiente de trabajo adecuado que les conduzca a la motivación y al deseo de superación .

Desde este contexto, en el mundo actual, caracterizado por su modernidad y globalización, las organizaciones públicas y privadas deben adaptarse a cambios constantes en su gestión, administración, servicios y productos. Estos cambios, impulsados por la era del conocimiento, demandan que los trabajadores adquieran nuevos conocimientos y habilidades para asegurar el éxito y la confiabilidad de las instituciones en un entorno competitivo, todo lo cual sugiere que es esencial que los empleados se preparen para estos desafíos, desarrollando competencias actualizadas y adoptando actitudes que favorezcan un desempeño eficiente y eficaz en la satisfacción de las necesidades de los clientes. Al respecto Montoya, & Boyero, (2016) expresan:

“Hoy el desafío al que se deben enfrentar los gerentes de las organizaciones está fundamentado, entre otros aspectos, en la dirección de su recurso humano hacia una labor orientada a alcanzar la eficacia y la eficiencia, con el fin de lograr altos estándares de rendimiento basado en el valor agregado y en una notoria ventaja competitiva. Es importante tener presente que cuando la organización hace las cosas bien, se tienen grandes beneficios a diferencia de las que no lo hacen”. (p.2)

Definitivamente, dirigir el recurso humano hacia la eficacia y la eficiencia es un desafío crucial para los líderes organizacionales en la búsqueda de altos estándares de rendimiento, lo cual es apoyado en el valor agregado hacia la organización, validez, eficacia, y cultura organizacional, lo cual significa el liderar y gestionar a los empleados de



manera que su desempeño esté alineado con los objetivos de la organización, maximizando su contribución a través de la actividad, la vigencia y la creación de valor, lo que finalmente fortalece a la organización.

En este orden de ideas, Herrera (2011) señala:

“Las personas son consideradas recursos a partir de que aparecen en las instituciones como elementos de trabajo, donde utilizan y transforman otros recursos. Dentro de una entidad existen varios tipos de recursos: los administrativos, financieros, materiales, entre otros; pero los Recursos Humanos se convierten en los más complejos e importantes porque todos los demás exigen obligatoriamente la presencia de este para su procesamiento”. (P.28)

Es decir, cuando las personas se integran a una institución, se convierten en recursos para el trabajo, colaborando en la utilización y transformación de otros recursos disponibles. Aunque una entidad cuenta con diversos tipos de recursos, como los administrativos, financieros y materiales, los recursos humanos destacan como los más cruciales y complejos, ya que todos los demás dependen necesariamente de su participación para su adecuado funcionamiento.

Dentro de este contexto, la Gestión del Talento Humano en el presente estudio está basado en la administración pública, donde el personal debe ser visto no solo desde el reclutamiento y el pago de una nómina, no, su labor debe ir más allá y ser vista fundamentalmente desde la asignación e integración del personal como parte esencial de la misma, de acuerdo con criterios institucionales básicos inspirados en discernimientos, sociales, culturales y humanistas que adsorban toda la estructura organizacional lo cual es de gran importancia para proyectar las líneas generales del talento humano en un modelo de gestión en la institución .

Por lo tanto, se hace imperante que dentro de la administración pública se gestione adecuadamente el personal en aras de mantener siempre un alto valor de capacidad que permita un amplio mundo organizacional desde diferentes áreas, esto conduce a repensar que cada uno de los integrantes haga lo suyo, deliberando en colectivo desde el rol que desempeña y de esta manera puedan ser alcanzadas las metas y objetivos propuestos que



signifiquen el éxito fusionado para la organización. En concordancia, Rodríguez et al., (2015). Señalan:

La administración pública es algo más que una organización, es una entidad alentada e impulsada por actores políticos y creados para lograr metas políticas. Por consiguiente, cualquier evaluación que se haga de ella no debe contemplar sólo valores relativos a la organización como tal, sino también valores políticos. Esto crea, obviamente, una grave dificultad pues no suelen coincidir los criterios de efectividad organizacional con los criterios políticos. (p.41).

Se resalta entonces, una distinción fundamental entre la administración pública porque al ser parte de un entorno político, las agencias gubernamentales tienen una dinámica única que va más allá de la simple gestión organizacional, identificada por algunos puntos clave tales como; naturaleza política, metas políticas vs efectividad organizacional, evaluación compleja, desafíos de alineación, lo que sugiere que la gestión eficaz no solo se trata de eficiencia operativa, sino también de navegar entre las expectativas políticas y las necesidades del público, por lo tanto, cualquier evaluación de la administración pública debe considerar esta interacción entre factores organizacionales y políticos para reflejar su verdadero impacto y desafíos.

En este orden de ideas cabe destacar que en el presente artículo se lleva a cabo una descripción los desafíos y oportunidades en la gestión del talento humano de la gobernación del estado Barinas: un análisis crítico y reflexivo, donde tras un cambio reciente de gobierno, se hace preciso la adaptación de sus procesos de gestión del talento humano en aras de la optimización del desarrollo de las competencias propias de cada capital humano y de alcanzar exitosamente los fines de la organización, porque es responsabilidad del poder ejecutivo regional la resolución de problemas cotidianos, así como la necesidad de fomentar un espíritu de superación en su seno organizacional, tomando como puntos focales varios tanteos importantes: tales como la responsabilidad de la solución de problemas,



promoción y superación, Impacto de cambios de gobierno, necesidad de evaluación y mejora interna.

En este sentido, el estudio se aborda desde diversas tendencias y enfoques teóricos que permiten comprender los problemas, retos y potenciales soluciones en este contexto, entre ellas la teoría del capital humano, este enfoque permite analizar cómo se gestionan las competencias y capacidades del personal público, destacando la importancia de la inversión en formación y desarrollo, porque al fomentar la capacitación continua, la gobernación puede mejorar la eficiencia y efectividad de sus servicios, al contar con empleados mejor preparados para enfrentar los retos y necesidades del gobierno regional.

Así mismo, la teoría de la motivación y el liderazgo transformacional, la cual se enfoca en cómo los líderes pueden motivar y transformar a sus seguidores para alcanzar objetivos comunes, promoviendo un ambiente de trabajo más positivo y orientado a resultados y el enfoque de gestión de recursos humanos en el sector público, el cual posee características particulares debido a las restricciones presupuestarias, la burocracia y las regulaciones gubernamentales, por lo tanto se centra en optimizar la eficiencia de los recursos humanos en el contexto del sector público.

Igualmente, la teoría de recursos y capacidades, la cual contribuye significativamente a la gestión del talento humano al sugerir que los empleados no son solo recursos operativos, sino activos estratégicos cuyo desarrollo y adecuada gestión pueden generar una ventaja competitiva sostenible, porque a través de un enfoque integral en la atracción, desarrollo, y retención del talento, las organizaciones pueden maximizar su capital humano y fomentar las capacidades organizacionales que les permitan adaptarse y prosperar en entornos cambiantes.

Dentro de este orden de ideas y en virtud de la realización del presente estudio, se llevaron a cabo observaciones dentro de la Gobernación del estado Barinas, donde se evidencio de manera informal la ausencia de la responsabilidad de resolver los problemas cotidianos,



escaso del fomento de un ambiente interno que promueva el crecimiento y la superación continua. La observación directa resalta una brecha entre las expectativas de mejora y el estado actual de la organización, lo que sugiere la necesidad de acciones correctivas y estratégicas para alcanzar esos objetivos.

Por lo tanto, abordar los desafíos en la gestión del talento humano en la Gobernación del estado Barinas es clave para fortalecer la administración pública, porque al mismo tiempo, se aprovechan las oportunidades de innovación y modernización puede generar una estructura organizativa más eficiente, motivada y orientada al bienestar de la población.

Desde el punto de vista de lo planteado, se hace pertinente señalar que la relevancia del presente artículo radica en que no solo contribuye al conocimiento académico en gestión pública y administración de talento humano, sino también tiene implicaciones divulgativas para la solución de problemas sociales, tecnológicos y productivos, debido a que una vez que se describa la situación existente se puede generar mejoras significativas en la calidad del servicio público, la transparencia institucional, la modernización tecnológica y la eficiencia administrativa, impactando positivamente en la vida de los ciudadanos y en el desarrollo económico de Barinas.

Por estas razones, este estudio es una herramienta valiosa tanto para investigadores y académicos como para políticos, administradores públicos y líderes gubernamentales, quienes pueden usar sus hallazgos para diseñar e implementar estrategias de gestión más efectivas y sostenibles, Cuyo propósito general es: describir los desafíos y oportunidades en la gestión del talento humano de la gobernación del estado barinas: un análisis crítico y reflexivo.



Desarrollo

Gestión del Talento Humano

La gestión del talento humano puede ser conceptualizada como el proceso que permite atender todo lo adecuado a proporcionar que los recursos humanos contribuyan al logro de los objetivos en todas sus áreas de trabajo, por lo tanto, es primordial en la administración pública, esto implica la necesidad de que dentro de la institución se conozcan a fondo todos los aspectos que intervienen en el comportamiento de las personas cuando se lleva a cabo un estudio del Talento Humano, lo cual se perfila como compleja, debido a que no existen fórmulas exactas de cómo debe ser el comportamiento de un empleado o funcionario en aras de lograr una excelente productividad frente al rol que desempeña.

En concordancia, Jackson y Schuler (1995)

La Gestión de Recursos Humanos puede ser usada como un término paraguas que engloba tres tipos de elementos: prácticas específicas de Recursos Humanos, como reclutamiento, selección y evaluación de Políticas de Recursos Humanos formales, que constriñen de forma directa en mayor o menor medida el desarrollo de ciertas prácticas específicas de Filosofías generalistas de Recursos Humanos, que especifican los valores que conforman las políticas y prácticas organizativas. Idealmente, éste conjunto abarca un sistema que atrae, desarrolla, motiva y retiene empleados que aseguran la supervivencia y el efectivo funcionamiento de la organización y sus miembros. (p.134).

En consecuencia, la gestión de recursos humanos está dividida en tres niveles interrelacionados que conforman un sistema integral para administrar el recurso humano en una organización: prácticas específicas de recursos humanos incluyen actividades como reclutamiento, selección, evaluación del desempeño, capacitación y desarrollo, políticas de recursos humanos formales, directrices, normativas que la organización establece oficialmente y que afectan directamente la implementación y aplicación de las prácticas específicas de recursos humanos y filosofías generalistas de



recursos humanos, representan los valores fundamentales y la cultura organizacional en relación con la gestión de personas.

El estudio se apoya en la investigación llevada a cabo por Vázquez (2024) en Universidad Cesar Vallejo de Perú, la cual es titulada Análisis de la gestión del talento humano como factor de mejoramiento del desempeño laboral de los funcionarios y servidores de la administración pública, cuyo objetivo es analizar el estrecho vínculo existente entre la optimización laboral y el desarrollo de la gestión del talento, como el medio en el cual se manifiestan tanto las fuerzas facilitadoras como las barreras en tales empeños, en la cual el autor concluye señalando La Gerencia pública regional de Lambayeque no tiene constituido ninguna comisión para el desarrollo de la gestión del talento humano o lo que la Ley del Servicio Civil denomina Plan de Desarrollo de Personas (PDP) a fin de fortalecer el capital humano que se encuentra empoderado y fortalecido empíricamente en los diversos cargos en los que se desempeñan en su sede como a nivel de las unidades ejecutoras.

Teoría de Recursos y Capacidades

Aporte a la Concepción de la Gestión del Talento Humano en las Organizaciones; de acuerdo a Barney, (1991) La teoría de recursos y capacidades considera que los recursos de una organización comprenden todos los activos tangibles e intangibles que aportan valor; estos recursos deben poseer tres características esenciales: escasez, inimitabilidad e insustituibilidad y, además, contar con una estructura de soporte organizacional que permita emplear el potencial de dichos recursos. Con base en la mencionada teoría, se puede afirmar que permite proveer las bases para entender cómo los recursos tangibles e intangibles construyen una ventaja para la organización (Yoguel, 2000; Kaplan & Norton, 2004; López, et al, 2009) y la integración de la práctica de los recursos humanos con las estrategias organizacionales.



Esto conduce a pensar que la teoría de recursos y capacidades considera que los recursos de una organización son el conjunto de activos, tanto tangibles como intangibles, que generan valor, por lo tanto, estos recursos deben cumplir con tres características fundamentales: ser escasos, inimitables e insustituibles, lo que evidencia claramente que es importantes poseer una estructura organizacional que facilite la utilización efectiva de dichos recursos. Según esta teoría, se puede entender cómo tanto los recursos tangibles como los intangibles contribuyen a construir una ventaja competitiva para la organización, así como la importancia de integrar las prácticas de la Gestión del Talento Humano con las estrategias organizacionales.

En este sentido, la Gestión del Talento humano es considerado un valor intangible para las organizaciones (Briceño et al., 2012), es decir que no tienen una entidad material, se conforma principalmente por los conocimientos, información, habilidades y destrezas que poseen los individuos (Fernández et al., 2008). La contribución de la teoría de recursos y capacidades al talento humano se fundamenta en la creación de valor de las organizaciones a través de sus capacidades de innovación, solución de problemas, la generación de valor por el aporte de conocimiento, y que con el tiempo se manifestará en un bien tangible en la calidad de sus servicios y productos. Schlemenson, (2002).

A partir de una visión basada en los recursos y capacidades, se considera la importancia de los recursos intangibles para el desarrollo de un nuevo enfoque en la formulación de estrategias organizacionales, debido a que estos elementos del talento humano son la clave de la competitividad organizacional (Wernerfelt, 1984; Becker & Huselid, 1999; Calderón *et al.*, 2006).

Todo ello sugiere la Gestión del Talento Humano es percibida como un activo intangible para las organizaciones, ya que está compuesto por conocimientos, información, habilidades y destrezas individuales, donde la teoría de recursos y capacidades destaca la creación de valor a través de



la innovación, la resolución de problemas y la generación de conocimiento, lo que se refleja con el tiempo en la calidad de los servicios y productos, desde una perspectiva centrada en los recursos y capacidades, se reconoce la importancia de los recursos intangibles en la formulación de estrategias organizacionales, ya que son clave para la competitividad.

Postura epistémica metodológica

Se planteó un enfoque que abarca la forma en que se construye el conocimiento, en este estudio, desde la postura filosófica hasta los métodos prácticos de investigación acerca del talento humano en la Gobernación del estado Barinas, desde la perspectiva de Ibáñez (Guarismo, 2006) que se estructura en tres niveles: epistemológico, metodológico y tecnológico.

El nivel epistemológico, destaca Muñoz en Guarismo (2006) “se basa en respuesta al ¿para qué?, operando bajo esquemas que describen las relaciones entre las estructuras o cambios del sistema” (p.50). Este nivel sugiere un enfoque metodológico que se centra en comprender el propósito o la finalidad detrás de ciertas acciones, procesos o sistemas, en lugar de simplemente observar lo que sucede, este enfoque busca entender el motivo o la razón detrás de esas acciones o cambios, lo cual implica un análisis más profundo de las motivaciones y objetivos que subyacen a las actividades o estructuras estudiadas.

Además, también se hace referencia a la importancia de los esquemas o modelos que describen las relaciones entre las diferentes partes de un sistema o entre los cambios que ocurren en dicho sistema. Estos esquemas proporcionan un marco conceptual para entender cómo interactúan los diferentes componentes y cómo influyen en el cumplimiento del propósito o la finalidad del sistema en su conjunto.

Nivel epistemológico; se enfocará en el paradigma emergente. Según el punto de vista de Arias (2008), “es la estrategia adoptada por el investigador para responder al problema planteado” (p.34). Se asume un



aspecto fundamental del proceso de investigación, que es la estrategia utilizada por el investigador para abordar y responder al problema de investigación planteado. Aquí se reconoce que la elección de la estrategia metodológica adecuada es crucial para obtener respuestas pertinentes y significativas a las preguntas de investigación.

Asumiendo que la estrategia de investigación no es algo estático, sino que es una decisión consciente y deliberada que el investigador toma para orientar su trabajo hacia la resolución del problema en cuestión, pudiendo además implicar la selección de métodos específicos de recopilación y análisis de datos, así como el diseño de enfoques experimentales o cualitativos, dependiendo de la naturaleza del problema de investigación y los objetivos del estudio, por lo tanto, debe ser cuidadosamente planificada y considerada en relación con las limitaciones y posibilidades del estudio, así como con el contexto en el que se lleva a cabo la investigación. Esto implica una reflexión crítica por parte del investigador sobre cómo abordar de manera efectiva el problema de investigación y garantizar la validez y la fiabilidad de los resultados obtenidos.

Nivel tecnológico; tomando el aporte de Guarisma (Ob.Cit) relaciona los elementos y las eventualidades de los actores sociales, para dar respuesta al "cómo"; con el fin de comprobar la realidad. En este nivel, la investigación integra métodos, actores sociales o informantes clave, técnicos, procesamiento de la información, su fiabilidad y fases de la investigación. Cada uno de estos elementos será integrado a través de la inducción, como razonamiento que, partiendo de casos particulares, se eleva a conocimiento generales (generalización).

Es decir, concentra en responder al "cómo" en el proceso de investigación. Este nivel implica relacionar los elementos y las eventualidades de los actores sociales con el objetivo de verificar la realidad, la investigación involucra la integración de varios componentes, como métodos, actores sociales o informantes clave, técnicas de recolección y procesamiento de información, así como la evaluación de la



fiabilidad de los datos. Además, se consideran las distintas fases de la investigación como parte fundamental del proceso.

Método investigativo; se define según la idea planteada por Pérez (1998), como el conjunto de operaciones y actividades que se llevan a cabo de manera sistemática dentro de un proceso preestablecido. Este conjunto de acciones tiene como objetivo principal conocer y actuar sobre la realidad en estudio. En este contexto particular, la investigación será abordado de manera indirecta.

Esto implica que se desarrollaron conceptos, inteligencias comprensivas y se trabajará a partir de la información recopilada. En lugar de enfocarse directamente en la realidad observada, se empleó un enfoque que se centra en comprender, analizar y sintetizar la información obtenida para construir conceptos y generar entendimiento sobre la realidad estudiada. El escenario de la investigación es la dirección de Talento Humano de la Gobernación del estado Barinas.

Como sujetos informantes, se dispuso de Tres expertos en gerencia de la administración pública de la Gobernación del estado Barinas de diferentes gestiones que fueron elegidos mediante selección no probabilística intencional, y utilizando el criterio de experiencia por más de cinco años. La técnica de recolección de la información, se llevó a cabo a través de la observación activa y participativa, el investigador puede obtener una comprensión más profunda de la realidad vivida por los sujetos, capturando no solo lo que hacen, sino también lo que significan para ellos esos actos y cómo estructuran su realidad. Este enfoque que busca no solo recopilar datos, sino también comprender la perspectiva y el contexto cultural de los individuos estudiados.

También se utilizó la técnica de la entrevista estandarizada no programada, según la propuesta de Denzin en Rojas (2010), implica la elaboración de un guion por parte del investigador para llevar a cabo estos encuentros. A diferencia de una entrevista estructurada con preguntas



específicas y en un orden predefinido, esta técnica se adapta a las características de los sujetos entrevistados y al contexto.

Las repuestas dadas por cada actor social fueron transcritas y organizadas de manera precisa y estructurada para identificar fácilmente las ideas clave de cada entrevistado, luego se codificaron y categorizaron agrupando en respuestas similares para el análisis temático relacionándolos con los objetivos de la investigación, por lo tanto, la identificación de hallazgos claves se enfocaron en las respuestas más significativas y las observaciones únicas comparando opiniones de cada repuesta obtenida, lo cual permitió identificar similitudes y diferencias, proporcionando una comprensión más profunda.

Conclusiones

Una vez finalizada la fase de análisis e interpretación de la información recopilada, organizar todos los datos, establecer las unidades de análisis y categorías, analizar relaciones, divergencias y coincidencias, de los datos, se identificaron los siguientes hallazgos que serán fundamentales para describir los desafíos y oportunidades en la gestión del talento humano de la gobernación del estado barinas: un análisis crítico y reflexivo.

La administración del talento humano en la Gobernación de Barinas se ve afectada por factores como la inestabilidad política, restricciones presupuestarias y la pérdida de profesionales debido a la falta de incentivos, Además, la burocracia, la escasez de formación y la ausencia de reconocimiento impactan la motivación del personal. La transformación tecnológica y la mejora del clima organizacional también son retos importantes. Para afrontarlos, es necesario aplicar estrategias innovadoras que impulsen la eficiencia y el compromiso de los trabajadores.

Las estrategias de gestión del talento humano han variado según cada administración, mientras algunas han priorizado la estabilidad y capacitación, otras han generado incertidumbre y alta rotación de personal



debido a decisiones políticas, no obstante, a pesar de intentos de modernización y digitalización, el avance ha sido desigual, lo que significa que aún persisten obstáculos como la burocracia y la falta de incentivos, lo que resalta la necesidad de políticas sostenibles centradas en el desarrollo del talento humano.

Los cambios políticos y administrativos han generado inestabilidad en el empleo, afectando la continuidad de proyectos y el desempeño organizacional, donde las reestructuraciones y cambios de personal dificultan la consolidación de equipos capacitados, reduciendo la motivación y eficiencia de los trabajadores. Ante este panorama, es esencial promover la estabilidad y profesionalización del talento humano para garantizar un funcionamiento efectivo, independientemente de los cambios de gobierno.

Para mejorar la gestión del talento humano, es fundamental establecer políticas que reduzcan la rotación laboral y fortalezcan la continuidad del personal, la capacitación y el desarrollo profesional deben ser prioritarios para mejorar habilidades y adaptación a nuevas exigencias, así mismo, la digitalización de procesos agilizaría la administración y disminuiría la burocracia. La implementación de mecanismos de motivación y reconocimiento fomentaría el compromiso y el buen desempeño, asegurando mayor eficiencia en la gestión pública.

Los programas de formación y desarrollo profesional en la Gobernación del estado Barinas han sido inconsistentes, variando según la gestión de turno, aunque en algunos períodos se han impulsado iniciativas de capacitación, en otros han sido limitadas por restricciones financieras y cambios administrativos, la falta de continuidad afecta la actualización de conocimientos y la adaptación a nuevas tecnologías. Para fortalecer el talento humano, se requiere una política de formación sostenida y alineada con las necesidades del personal.

Siendo la motivación y el reconocimiento claves para optimizar el rendimiento del personal en la administración pública, un entorno donde se



valore el esfuerzo y se otorguen incentivos, ya sean económicos o no, promueve el compromiso y la productividad, por lo que la ausencia de estos factores puede generar desinterés y reducir la eficiencia laboral.

Referencias

- Arias, M. (2008). *La triangulación metodológica: principios, alcances y limitaciones*. Editorial Trillas. Colombia.
- Barney, J., & Wright, P. (1998). On becoming a strategic partner: The role of human resources in gaining competitive advantage. *Human Resource Management*, 37(1), 31.
- Becker, B., & Huselid, M. (1999). Overview: Strategic human resource management in five leading firms. *Human resource management*, 38(4), 287-301.
- Briceño, M., Godoy, F., & Talent, E. (2012). An Intangible Capital that Gives Value in Organizations. *Daena: International Journal of Good Conscience*, 7(1), 57-67.
- Denzi, M. (2010). A cien años de la administración científica. Análisis de las aportaciones de Taylor. *Gestión y Estrategia*. 19(38), 31-48.
- Guarisma, A. (2006). *Un enfoque Integrados Transcompleja*. Material Mimeografiado de Investigación, Extensión y Postgrado de la Universidad Bicentenario de Aragua. Maracay, Venezuela.
- Guarisma A., J. y Otros (2006). La Investigación un enfoque Integrados Transcomplejo. *Revista de Investigación, Extensión y Postgrado de la Universidad Bicentenario de Aragua*. Maracay, Venezuela.
- Fernández, E.; Montes, J.; & Vázquez, C. (2008). Los recursos intangibles como factores de competitividad de la empresa. *Dirección y organización*, (20), 83-98.
- Herrera, M. (2011). Talento humano: una contribución a la competitividad organizacional. *Mercados y Negocios*, 36, 7-20.
- Jackson, S.E.; Schuler, R.S. y Rivero, J.C. (1995) Organizational characteristics as predictors of personnel practices. *Personnel Psychology*, 42, 727-786.

- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2004). *Medir la disposición estratégica de los activos intangibles*. Harvard Business Review, 84(2), 2004.
- López, A., Méndez, J., & Dones, M. (2009). Factores clave de la competitividad regional: innovación e intangibles. *Información Comercial Española, ICE: Revista de Economía*, 848, 125-140.
- Montoya, & Boyero, (2016) *La Gestión Humana, un socio estratégico institucional. Visión de futuro*
- Morales, C. (2018). *Modelo de gestión del talento humano aplicado al sector de servicios de transporte de la provincia de Tungurahua*. Trabajo de titulación en la modalidad de proyecto de investigación previo a la obtención del Título de Ingeniero de Empresas. Universidad Técnica de Ambato.
- Pérez, G. (1998). *Investigación Cualitativa. Retos e Interrogantes. Técnicas y Análisis de Datos*. Madrid: La Muralla
- Rodríguez, Guest, Oliveira y Alfes, (2015). *Prácticas de gestión humana en pequeñas empresas*. Revista. Apuntes del CESNE
- Schlemenson, A. (2002). *La estrategia del talento: alternativas para su desarrollo en organizaciones y empresas en tiempos de crisis*. Buenos Aires: Paidós.
- Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal* (5), 171- 180.
- Yoguel, G. (2000). *Creación de competencias en ambientes locales y redes productivas*. *Revista de la CEPAL*.
<https://hdl.handle.net/11362/12213>