



UNIVERSIDAD DEL SOL

Creada por Ley N° 4263

Aprobada por el Consejo de Universidades por Resolución N° 10/2010

PROPUESTA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UNA ADECUADA GESTIÓN DE TALENTO HUMANO EN EL INSTITUTO NACIONAL DE DESARROLLO RURAL Y DE LA TIERRA

Villalba Duarte, Juan Eduardo
Facultad de Ciencias Empresariales. Universidad del Sol. Asunción. Paraguay
juanvillalba_83@hotmail.com

RESUMEN

El objetivo general fue analizar los métodos para mejorar la Gestión del Talento Humano en los funcionarios Públicos del INDERT. El marco metodológico corresponde a los enfoques cualitativo y cuantitativo, el tipo de investigación fue el exploratorio y descriptivo, los diseños utilizados fueron el no experimental en cuanto a lo cuantitativo y el fenomenológico para lo cualitativo, que permitió determinar las variables de la investigación. La población estuvo conformada por los funcionarios del INDERT, 490 funcionarios nombrados y 112 funcionarios contratados, tomando como muestra el 10% del total. Este trabajo permitió conocer la importancia que tiene la adecuada implementación de una adecuada Gestión del Talento Humano en el INDERT a fin de que sus funcionarios mejoren su eficiencia en el desempeño de sus funciones. Se recomienda proceder a la actualización y debida socialización de las Políticas de Talento Humano a ser implementadas en el INDERT. Los resultados evidenciaron que las prácticas implementadas hasta el momento fueron limitadas y, en muchos casos, carecieron de un enfoque estratégico. Se constató que la institución presentó debilidades en áreas clave como la planificación de recursos humanos, la evaluación del desempeño y los programas de capacitación continua. En conclusión, el análisis realizado evidenció que la gestión del talento humano en el INDERT requería una transformación estructural orientada al desarrollo profesional de los funcionarios públicos. La implementación de métodos más estratégicos, como la gestión por competencias, la capacitación continua y la evaluación efectiva del desempeño, se presentó como una necesidad clave para mejorar el rendimiento institucional.

Palabras clave: Funcionarios Públicos. Gestión. Talento Humano



UNIVERSIDAD DEL SOL

Creada por Ley N° 4263

Aprobada por el Consejo de Universidades por Resolución N° 10/2010

ABSTRACT

The overall objective was to analyze methods for improving Human Talent Management among INDERT public employees. The methodological framework encompassed qualitative and quantitative approaches; the research was exploratory and descriptive; the quantitative designs were non-experimental and qualitative, allowing for the determination of the research variables. The sample consisted of INDERT employees: 490 appointed employees and 112 contracted employees, representing 10% of the total. This study shed light on the importance of properly implementing Human Talent Management at INDERT so that its employees can improve their efficiency in the performance of their duties. It is recommended that the Human Talent Policies to be implemented at INDERT be updated and properly disseminated. The results showed that the practices implemented to date were limited and, in many cases, lacked a strategic focus. The institution was found to have weaknesses in key areas such as human resource planning, performance evaluation, and ongoing training programs. In conclusion, the analysis showed that human talent management at INDERT required a structural transformation aimed at the professional development of public officials. The implementation of more strategic methods, such as competency-based management, ongoing training, and effective performance evaluation, was seen as a key necessity to improve institutional performance.

Keywords: Public Officials. Management. Human Talent



UNIVERSIDAD DEL SOL

Creada por Ley N° 4263

Aprobada por el Consejo de Universidades por Resolución N° 10/2010

1.INTRODUCCIÓN

Los recursos humanos, en cualquier tipo de Organización y/o Entidad, son considerados como el factor fundamental para el funcionamiento y desarrollo de las mismas, a fin de lograr los objetivos y metas trazadas.

Toda organización tiene un componente común, todas se encuentran integradas por personas, que son las que llevan a cabo los avances, los logros y los errores de las mismas. La gestión del talento humano es considerada uno de los aspectos más sustanciales en las organizaciones, y este depende de las acciones y la forma en que desarrollan, teniendo en consideración algunos aspectos como puede ser: características, costumbres, habilidades y aptitudes de cada uno de los miembros que conforman la organización y las actitudes para realizar el trabajo.

El objetivo del Departamento de Talento Humano es ayudar a las personas y a las organizaciones a lograr sus metas. En el curso de su labor este departamento, enfrenta numerosos desafíos que surgen de las demandas y expectativas de los colaboradores, de la organización y de la sociedad.

El objetivo de la investigación es analizar los métodos para mejorar la Gestión del Talento Humano en los funcionarios Públicos del INDERT.

La importancia de esta investigación radica en su contribución al fortalecimiento de la gestión del talento humano en el sector público, específicamente en el INDERT, al proponer métodos que promuevan un desempeño más eficiente, transparente y alineado con los objetivos institucionales. Mejorar la administración de los recursos humanos en entidades públicas permite no solo elevar la calidad de los servicios prestados a la ciudadanía, sino también fomentar un ambiente laboral más motivador, justo y orientado al desarrollo profesional.



UNIVERSIDAD DEL SOL

Creada por Ley N° 4263

Aprobada por el Consejo de Universidades por Resolución N° 10/2010

Desde el punto de vista científico, el estudio aporta un marco analítico y metodológico que puede ser replicado en otras instituciones públicas con desafíos similares. Además, contribuye al cuerpo de conocimiento en el campo de la gestión pública y del talento humano, al ofrecer datos empíricos y propuestas concretas que vinculan la teoría con la práctica, generando valor tanto para los tomadores de decisiones como para futuros investigadores interesados en la mejora del servicio público.

2. MATERIALES Y MÉTODOS

Se utilizó el enfoque cualitativo y cuantitativo (mixto). El enfoque mixto, según Creswell y Creswell (2018), se caracteriza por la integración de métodos cuantitativos y cualitativos en un solo estudio con el fin de aprovechar las fortalezas de ambos enfoques y ofrecer una comprensión más completa del problema de investigación. Este enfoque permite combinar la medición numérica de variables (propia del método cuantitativo) con la exploración profunda de percepciones, significados y experiencias (propia del método cualitativo).

El tipo de investigación fue el exploratorio y descriptivo. Según Sampieri (2014), el nivel exploratorio de investigación se utiliza cuando el objetivo es familiarizarse con un fenómeno poco estudiado o novedoso, identificar variables relevantes o plantear nuevas preguntas de investigación. Este tipo de estudio permite obtener una visión general inicial del problema y sirve como base para futuras investigaciones más profundas. Se aplica comúnmente cuando existen pocos antecedentes teóricos o empíricos.

Por otro lado, el nivel descriptivo tiene como propósito caracterizar un fenómeno, situación o grupo de individuos, describiendo sus propiedades, comportamientos o características relevantes. Este tipo de investigación no busca explicar por qué ocurre un fenómeno, sino más bien retratarlo tal como se presenta, con el fin de proporcionar información precisa y detallada sobre el objeto de estudio.



UNIVERSIDAD DEL SOL

Creada por Ley N° 4263

Aprobada por el Consejo de Universidades por Resolución N° 10/2010

El diseño utilizado fue la no experimental en cuanto a lo cuantitativo y el fenomenológico para lo cualitativo, que permitió determinar las variables de la investigación.

La población estuvo conformada por los funcionarios del INDERT, 490 funcionarios nombrados y 112 funcionarios contratados, tomando como muestra el 10% del total.

En la investigación se utilizaron instrumentos de recolección de datos tanto cuantitativos como cualitativos, en consonancia con el enfoque mixto adoptado. En el enfoque cuantitativo, se aplicó un cuestionario estructurado dirigido a los funcionarios del INDERT, con preguntas cerradas tipo Likert, diseñado para recopilar información sobre su percepción respecto a los métodos de gestión del talento humano, su eficacia y áreas de mejora. Este instrumento permitió obtener datos medibles y comparables entre los distintos departamentos de la institución.

Por su parte, en el enfoque cualitativo, se llevaron a cabo entrevistas semiestructuradas a funcionarios clave de nivel directivo y técnico. Estas entrevistas permitieron explorar con mayor profundidad aspectos relacionados con las prácticas actuales de gestión, los desafíos enfrentados y las propuestas de mejora desde la experiencia de los participantes. Ambos instrumentos fueron validados por expertos y aplicados con criterios éticos, garantizando la confidencialidad y el consentimiento informado de los participantes.

3.RESULTADOS

En relación al primer objetivo específico, Identificar las prácticas actuales de gestión del talento humano utilizadas en el INDERT. Los resultados obtenidos permitieron identificar que las prácticas de gestión del talento humano utilizadas en el INDERT se caracterizaron por una administración tradicional, centrada en procesos burocráticos y con escasa orientación estratégica. Se constató que la planificación de recursos humanos no estuvo alineada con los objetivos institucionales y que existió una débil implementación de políticas relacionadas con la formación



UNIVERSIDAD DEL SOL

Creada por Ley N° 4263

Aprobada por el Consejo de Universidades por Resolución N° 10/2010

y el desarrollo profesional del personal. Además, los procesos de selección y contratación fueron percibidos como poco transparentes y, en muchos casos, no basados en criterios de meritocracia.

Asimismo, se evidenció la ausencia de un sistema estructurado de evaluación del desempeño, lo que dificultó la identificación de necesidades formativas y la toma de decisiones para el crecimiento profesional de los funcionarios. Las oportunidades de capacitación fueron limitadas y no respondieron a un diagnóstico previo de competencias. En cuanto al ambiente laboral, se observaron problemas de comunicación interna, falta de reconocimiento al desempeño y baja motivación, factores que afectaron la eficiencia y el compromiso del personal con los objetivos del INDERT. Estos hallazgos reflejaron la necesidad de modernizar y profesionalizar la gestión del talento humano dentro de la institución.

En cuanto al segundo objetivo específico, Evaluar la percepción de los funcionarios públicos del INDERT respecto a los métodos de gestión del talento humano implementados. Los resultados evidenciaron que la percepción de los funcionarios públicos del INDERT respecto a los métodos de gestión del talento humano fue mayormente crítica. Una parte significativa del personal manifestó sentirse desmotivado debido a la falta de reconocimiento institucional, así como a la limitada participación en procesos de capacitación y desarrollo profesional. Muchos funcionarios expresaron que los mecanismos actuales no promovieron adecuadamente su crecimiento ni generaron incentivos para mejorar el desempeño. Además, se identificó una percepción generalizada de que los procesos de promoción interna no fueron equitativos ni transparentes.

Asimismo, los funcionarios señalaron deficiencias en la comunicación interna y en la gestión del liderazgo, lo que afectó negativamente el clima organizacional. La ausencia de espacios de retroalimentación y la escasa valoración de sus opiniones en la toma de decisiones fueron aspectos recurrentes entre las respuestas. A pesar de ello, algunos reconocieron avances puntuales en materia de capacitación técnica en los últimos años, aunque consideraron que estos esfuerzos fueron aislados y no parte de una política integral. En conjunto, la evaluación reveló la necesidad de fortalecer la



UNIVERSIDAD DEL SOL

Creada por Ley N° 4263

Aprobada por el Consejo de Universidades por Resolución N° 10/2010

gestión del talento humano para mejorar la motivación, la productividad y el compromiso institucional.

En relación al tercer objetivo específico, Proponer estrategias de mejora en la gestión del talento humano. Los resultados permitieron proponer una serie de estrategias de mejora en la gestión del talento humano en el INDERT, basadas en el diagnóstico de las debilidades identificadas. Se planteó la necesidad de implementar un sistema de evaluación del desempeño estructurado y continuo, que sirviera como base para la toma de decisiones sobre promociones, capacitaciones y asignación de funciones. Asimismo, se recomendó desarrollar planes de formación profesional vinculados con las necesidades reales del personal y con los objetivos institucionales, promoviendo así una mayor eficiencia y motivación entre los funcionarios.

También se propusieron estrategias enfocadas en mejorar la comunicación interna y el liderazgo participativo, a través de espacios de diálogo, retroalimentación y reconocimiento al mérito. Se consideró fundamental establecer mecanismos transparentes de selección y promoción, que fomentaran la meritocracia y fortalecieran la confianza en la institución. Estas propuestas fueron orientadas a transformar la cultura organizacional hacia una gestión moderna del talento humano, centrada en el desarrollo integral de los funcionarios públicos y en el fortalecimiento institucional del INDERT.

Finalmente, el objetivo general, analizar los métodos para mejorar la Gestión del Talento Humano en los funcionarios Públicos del INDERT. Los resultados del estudio permitieron analizar que los métodos para mejorar la gestión del talento humano en los funcionarios públicos del INDERT se centraron en la necesidad de modernizar procesos clave como la evaluación del desempeño, la formación continua y la comunicación organizacional. Se identificó que la implementación de un enfoque estratégico en la gestión del personal, basado en competencias y objetivos institucionales, habría contribuido significativamente a elevar los niveles de motivación, productividad y compromiso de los funcionarios. Además, se observó que la aplicación de



UNIVERSIDAD DEL SOL

Creada por Ley N° 4263

Aprobada por el Consejo de Universidades por Resolución N° 10/2010

métodos participativos y transparentes en la selección, promoción y capacitación del personal habría favorecido un clima laboral más justo y eficiente. En conjunto, el análisis evidenció que la incorporación de estos métodos resultó esencial para fortalecer el desarrollo profesional del recurso humano y la eficacia institucional.

4.CONCLUSIONES

En relación al primer objetivo específico, Identificar las prácticas actuales de gestión del talento humano utilizadas en el INDERT, los resultados permiten identificar que las prácticas de gestión del talento humano utilizadas en el INDERT se caracterizan por una administración tradicional, centrada en procesos burocráticos y con escasa orientación estratégica. Se constata que la planificación de recursos humanos no se alinea con los objetivos institucionales y que existe una débil implementación de políticas relacionadas con la formación y el desarrollo profesional del personal. Además, los procesos de selección y contratación son percibidos como poco transparentes y, en muchos casos, no se basan en criterios de meritocracia.

Asimismo, se evidencia la ausencia de un sistema estructurado de evaluación del desempeño, lo que dificulta la identificación de necesidades formativas y la toma de decisiones para el crecimiento profesional de los funcionarios. Las oportunidades de capacitación resultan limitadas y no responden a un diagnóstico previo de competencias. En cuanto al ambiente laboral, se observan problemas de comunicación interna, falta de reconocimiento al desempeño y baja motivación, factores que afectan la eficiencia y el compromiso del personal con los objetivos del INDERT. Estos hallazgos reflejan la necesidad de modernizar y profesionalizar la gestión del talento humano dentro de la institución.

En cuanto al segundo objetivo específico, Evaluar la percepción de los funcionarios públicos del INDERT respecto a los métodos de gestión del talento humano implementados, los resultados evidencian que la percepción de los funcionarios públicos es mayormente crítica. Una parte significativa del personal manifiesta sentirse desmotivada debido a la falta de reconocimiento



UNIVERSIDAD DEL SOL

Creada por Ley N° 4263

Aprobada por el Consejo de Universidades por Resolución N° 10/2010

institucional, así como a la limitada participación en procesos de capacitación y desarrollo profesional. Muchos funcionarios expresan que los mecanismos actuales no promueven adecuadamente su crecimiento ni generan incentivos para mejorar el desempeño. Además, se identifica una percepción generalizada de que los procesos de promoción interna no son equitativos ni transparentes.

Asimismo, los funcionarios señalan deficiencias en la comunicación interna y en la gestión del liderazgo, lo que afecta negativamente el clima organizacional. La ausencia de espacios de retroalimentación y la escasa valoración de sus opiniones en la toma de decisiones son aspectos recurrentes entre las respuestas. A pesar de ello, algunos reconocen avances puntuales en materia de capacitación técnica en los últimos años, aunque consideran que estos esfuerzos son aislados y no parte de una política integral. En conjunto, la evaluación revela la necesidad de fortalecer la gestión del talento humano para mejorar la motivación, la productividad y el compromiso institucional.

En relación al tercer objetivo específico, Proponer estrategias de mejora en la gestión del talento humano, los resultados permiten proponer una serie de estrategias de mejora en el INDERT, basadas en el diagnóstico de las debilidades identificadas. Se plantea la necesidad de implementar un sistema de evaluación del desempeño estructurado y continuo, que sirva como base para la toma de decisiones sobre promociones, capacitaciones y asignación de funciones. Asimismo, se recomienda desarrollar planes de formación profesional vinculados con las necesidades reales del personal y con los objetivos institucionales, promoviendo así una mayor eficiencia y motivación entre los funcionarios.

También se proponen estrategias enfocadas en mejorar la comunicación interna y el liderazgo participativo, a través de espacios de diálogo, retroalimentación y reconocimiento al mérito. Se considera fundamental establecer mecanismos transparentes de selección y promoción, que fomenten la meritocracia y fortalezcan la confianza en la institución. Estas propuestas están



UNIVERSIDAD DEL SOL

Creada por Ley N° 4263

Aprobada por el Consejo de Universidades por Resolución N° 10/2010

orientadas a transformar la cultura organizacional hacia una gestión moderna del talento humano, centrada en el desarrollo integral de los funcionarios públicos y en el fortalecimiento institucional del INDERT.

Finalmente, en cuanto al objetivo general, Analizar los métodos para mejorar la Gestión del Talento Humano en los funcionarios Públicos del INDERT, los resultados del estudio permiten analizar que los métodos más eficaces se centran en modernizar procesos clave como la evaluación del desempeño, la formación continua y la comunicación organizacional. Se identifica que la implementación de un enfoque estratégico, basado en competencias y en los objetivos institucionales, contribuye significativamente a elevar los niveles de motivación, productividad y compromiso de los funcionarios. Además, se observa que la aplicación de métodos participativos y transparentes en la selección, promoción y capacitación del personal favorece un clima laboral más justo y eficiente. En conjunto, el análisis muestra que la incorporación de estos métodos resulta esencial para fortalecer el desarrollo profesional del recurso humano y la eficacia institucional.

5.BIBLIOGRAFIA

Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2018). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (5th ed.). SAGE Publications. [Diseño de investigación: Enfoques cualitativo, cuantitativo y mixto].

Sampieri, R. H., Collado, C. F., & Lucio, M. P. B. (2014). *Metodología de la investigación* (6ª ed.). McGraw-Hill Education.



UNIVERSIDAD DEL SOL

Creada por Ley N° 4263

Aprobada por el Consejo de Universidades por Resolución N° 10/2010
