

ATRAER, RETENER Y DESARROLLAR EL TALENTO HUMANO: ESTRATEGIAS CLAVE EN EL SECTOR PÚBLICO

Lcda. Oiraly Chirinos Macho 1.

Resumen

El artículo desarrollado tiene como objetivo proponer estrategias que faciliten la atracción, retención y desarrollo del talento humano en el sector público, a través de un estudio bibliográfico, con diseño transversal, no experimental, en una investigación cualitativa, usando las fichas bibliográficas para la recolección de datos y basado en las teorías de la Motivación de Herzberg (1959) y del Capital Humano de Becker (1993). Las estrategias propuestas son salarios competitivos e incentivos salariales para la atracción del talento, la creación de un clima organizacional positivo para retenerlo y para desarrollar el talento la implementación de planes de capacitación continua y programas de liderazgo. Se concluye que, en el contexto de los desafíos contemporáneos, como la digitalización, la diversidad generacional y las dinámicas del trabajo híbrido, se hace evidente la necesidad de continuar investigando e innovando en las estrategias de gestión del talento humano en el sector público.

Palabras clave: *Satisfacción, motivación, percepción de justicia, retención, formación.*

Recibido: 10/04/2025
Aceptado: 29/04/2025

1 *Lcda. Oiraly Chirinos Macho*
oiralym@gmail.com
ORCID: 0000-0001-7483-4145

ATTRACTING, RETAINING, AND DEVELOPING HUMAN TALENT: KEY STRATEGIES IN THE PUBLIC SECTOR

Abstract

The developed article aimed to propose strategies that facilitate the attraction, retention, and development of human talent in the public sector through a bibliographic study with a cross-sectional, non-experimental design within a qualitative research framework. Data collection was conducted using bibliographic records, and the study was based on Herzberg's Motivation Theory (1959) and Becker's Human Capital Theory (1993). The proposed strategies include competitive salaries and financial incentives to attract talent, the creation of a positive organizational climate to retain talent, and the implementation of continuous training plans and leadership programs to foster talent development. It is concluded that, given contemporary challenges-such as digitalization, generational diversity, and hybrid work dynamics -there is an evident need to continue researching and innovating in human talent management strategies within the public sector.

Keywords: *Satisfaction, motivation, perception of fairness, retention, training.*

Introducción

El sector público enfrenta numerosos desafíos para atraer, retener y desarrollar personal altamente calificado. Entre las dificultades más comunes se encuentran las limitaciones presupuestarias, los esquemas salariales menos competitivos frente al sector privado y la percepción generalizada de un ambiente laboral menos dinámico, según la Organisation for Economic Co-operation and Development, por sus siglas en inglés, (OECD, 2020, p. 34). Asimismo, la alta rotación de personal y la falta de oportunidades de desarrollo profesional afectan la estabilidad y continuidad en la prestación de servicios públicos (Herzberg, 1959, p. 92). La problemática que se presenta resalta la necesidad de diseñar estrategias efectivas que permitan fortalecer la administración del talento humano en este sector, maximizando tanto su capacidad operativa como su capacidad de respuesta ante los desafíos actuales.

Según Becker (1993, p. 27), la inversión en el desarrollo del capital humano no solo eleva el rendimiento organizacional, sino que también contribuye al bienestar de la sociedad en su conjunto. En este sentido, la gestión estratégica del talento humano se ha convertido en una prioridad para el sector público, especialmente en un contexto de alta demanda de servicios públicos de calidad y una creciente presión por mejorar su desempeño. Cabe destacar que el talento humano constituye uno de los pilares fundamentales para garantizar la eficiencia y sostenibilidad de los servicios ofrecidos en el sector público. La capacidad de las instituciones para cumplir con sus objetivos depende, en gran medida, de contar con personal calificado y comprometido, ya que son estos profesionales quienes implementan políticas, gestionan recursos y atienden las necesidades de la ciudadanía.

Este trabajo persigue como objetivo proponer estrategias para atraer, retener y desarrollar el talento humano en el sector público. Las mismas están confirmadas por investigaciones previas y modelos teóricos relevantes, como la Teoría de la Motivación de Herzberg (1959) y la Teoría del Capital Humano de Becker (1993). Así que, el artículo busca identificar estrategias que permitan optimizar la gestión del talento, tales como la implementación de planes de carrera, la creación de entornos laborales positivos y el uso de tecnologías emergentes para la capacitación. Las estrategias propuestas pretenden no solo mejorar el desempeño organizacional, sino que también buscan transformar al sector público en un empleador competitivo y atractivo para los profesionales más talentosos.

Gestión del talento humano en el sector público

La gestión del talento humano en el sector público se define como el conjunto de estrategias y procesos dirigidos a atraer, retener, desarrollar y motivar a los empleados que trabajan en organizaciones públicas. Este asunto busca "maximizar las competencias y el desempeño de los trabajadores, garantizando que las instituciones cumplan con su misión de proporcionar servicios de calidad a la ciudadanía" (OECD, 2020, p. 42). Al igual que en el sector privado, esta tarea incluye actividades como la planificación de recursos humanos, el reclutamiento, la capacitación y la

evaluación del desempeño, aunque las prioridades y contextos suelen diferir significativamente entre ambos sectores.

Es menester mencionar que una característica clave de la gestión del talento humano en el sector público es su orientación al servicio público, donde el objetivo principal es satisfacer las necesidades de la sociedad en lugar de generar beneficios económicos. Además, las instituciones públicas operan en un marco normativo estricto, lo que afecta tanto la flexibilidad en la contratación como las decisiones de gestión (Berman et al., 2021, p. 14). La estabilidad laboral, generalmente más alta en el sector público, es una ventaja atractiva para los trabajadores, pero puede limitar la implementación de incentivos basados en el rendimiento, comunes en el ámbito privado (Herzberg, 1959, p. 94). Asimismo, las limitaciones presupuestarias y la rigidez administrativa son desafíos frecuentes que limitan la capacidad de respuesta ante la demanda de talento calificado.

En contraste, el sector privado tiende a ser más dinámico y competitivo, con un enfoque centrado en la eficiencia económica. Esto se ve reflejado en la implementación de políticas flexibles, como bonificaciones por desempeño y técnicas de retención personalizadas. Sin embargo, “el sector público compensa estas diferencias al ofrecer a los empleados la oportunidad de participar en actividades que impactan positivamente en el bienestar colectivo, un factor motivador que resalta la importancia del sentido de propósito en el trabajo” (Ryan & Deci, 2000, p. 58). Las diferencias presentadas resaltan la necesidad de desarrollar estrategias específicas para gestionar el talento humano en el sector público, que se adapten tanto a las restricciones como a las oportunidades de este ámbito.

Principales teorías para la gestión del talento humano

Teoría de los dos factores de Herzberg: Motivadores e higiene en el entorno laboral

En el ámbito del sector público, la inclusión de incentivos no económicos, como el reconocimiento profesional, juega un papel esencial en el incremento del compromiso personal de los empleados. Asimismo, garantizar condiciones laborales adecuadas mediante la gestión de factores de higiene resulta necesario para mitigar la rotación del personal y minimizar el nivel de insatisfacción en el entorno organizacional. Lo anterior se explica perfectamente con la teoría de los dos factores que desarrolló Frederick Herzberg, y describe los dos elementos que influyen en la satisfacción y la motivación laboral. Para Herzberg, existen dos categorías principales: los factores motivadores y los factores de higiene. Los factores motivadores están asociados con el crecimiento profesional y la autorrealización, como el reconocimiento, las oportunidades de desarrollo y los logros alcanzados. Estos factores incrementan la motivación y el compromiso laboral (Herzberg, 1959, p. 91). A diferencia de los factores que motivan de forma intrínseca, los elementos de higiene, como la remuneración, las condiciones laborales, y la estabilidad en el empleo, no promueven directamente el compromiso laboral de los trabajadores. No obstante, su

ausencia o deficiencia puede generar un alto grado de insatisfacción, afectando el bienestar y la permanencia del personal dentro de la organización.

Teoría de la equidad de Adams (1963): Relación entre la percepción de justicia y la retención

La teoría de la equidad planteada por J. Stacy Adams se enfoca en cómo las percepciones de justicia influyen en la satisfacción y la conducta en el trabajo. De acuerdo con Adams, los trabajadores comparan el esfuerzo que dedican a su labor con las gratificaciones que obtienen, y posteriormente comparan esta relación con la de otros empleados. Cuando observan desequilibrios, como obtener menos estímulos que sus colegas por un esfuerzo similar, nacen sentimientos de injusticia que pueden llevar al desánimo, conflictos laborales o deserción laboral (Adams, 1963, p. 427). En el sector público, con recursos y presupuestos frecuentemente restringidos, resulta esencial asegurar la percepción de equidad a través de políticas transparentes de reconocimiento y promoción, fortaleciendo así la retención del talento humano.

Teoría del capital humano de Becker (1993): Inversión en formación y desarrollo

La teoría del capital humano de Gary Becker destaca que las habilidades y conocimientos adquiridos por los empleados constituyen un valioso activo tanto individual como organizacionalmente. Para Becker, la formación profesional y la inversión en el desarrollo de competencias aumentan el rendimiento y el valor de los empleados, beneficiando también a las instituciones públicas (Becker, 1993, p. 32). Para el ámbito público, fomentar programas de capacitación continua y oportunidades de aprendizaje no solo favorece a la eficiencia en la prestación de servicios, sino que también ayuda a la satisfacción y retención del personal, ya que los trabajadores divisan un compromiso organizacional con su crecimiento profesional.

La integración de estas teorías estudiadas suministra una base sólida que permite desarrollar estrategias de gestión del talento humano en el sector público. Por un lado, Herzberg destaca la necesidad de equiparar la atención a los factores higiénicos básicos, como condiciones laborales justas, con incentivos que motiven intrínsecamente al personal. Por otro lado, Adams subraya la importancia de mantener una apreciación de justicia dentro de las instituciones públicas, lo que puede lograrse mediante políticas de compensación y promoción sobre la base de criterios claros y equitativos. Posteriormente, Becker refuerza la idea de invertir en el desarrollo profesional del personal, estableciendo oportunidades de formación que no solo optimicen la eficiencia organizacional, sino que también fortifiquen la lealtad y el compromiso de los empleados.

Estas proposiciones no trabajan separadas; ya que, juntas brindan una guía importante para enfrentar los desafíos actuales del sector público. Por ejemplo, las entidades que efectúan programas de capacitación continua, unidos a políticas de reconocimiento y una comunicación cristalina sobre métodos de promoción, logran

mejorar significativamente la motivación y retención de su personal. Por otro lado, afrontar la percepción de equidad, sobre todo en ambientes de recursos limitados, es decisivo para proteger al recurso humano de la desmotivación y garantizar un ambiente laboral saludable y productivo.

Estrategias para atraer talento

La atracción de talento humano en el sector público depende, de manera general, del fomento de estímulos laborales que respondan a las necesidades y expectativas de los posibles empleados. Ofrecer salarios competitivos, en contraste al sector privado, es un factor determinante para ocasionar un impacto positivo a profesionales altamente capacitados que puedan considerar oportunidades en instituciones públicas. No obstante, las restricciones presupuestarias suelen ser un desafío, la construcción de esquemas salariales flexibles que engloben compensaciones por desempeño o ajustes paulatinos según la antigüedad del trabajador puede favorecer significativamente a aumentar el atractivo del sector público.

Otra estrategia segura para atraer talento es la creación de programas de becas y prácticas profesionales en cooperación con instituciones educativas. Para Becker (1993, p. 61), la inversión en el capital humano a través de la formación y el desarrollo profesional es fundamental para poder ofrecer un flujo constante de talento calificado hacia el sector público. Estos programas además de ofrecer oportunidades de aprendizaje y experiencia laboral para estudiantes y recién graduados, también crean vínculos importantes entre el sector público y las instituciones académicas. Además, remuneraciones adicionales como ingreso a programas de bienestar, seguros médicos y planes de pensiones robustecen la propuesta de valor para los empleados (OECD, 2020, p. 37). Por otra parte, también es fundamental la puesta en marcha de tácticas de inclusión, ya que garantizar un ambiente laboral igualitario y diverso talento de diferentes perfiles, y a su vez fortalece la idea de justicia y equidad dentro de las instituciones (Ryan & Deci, 2000, p. 58).

Por mencionar algunas estrategias, las prácticas remuneradas, mentorías y programas de intercambio académico ayudan a los jóvenes profesionales a que adquieran habilidades para el tipo de labor para el que se requiere el talento mientras se adaptan al funcionamiento del sector público. A la par, estas técnicas estimulan el posicionamiento de las organizaciones públicas como lugares de trabajo dinámicos y atractivos para desarrollar una carrera profesional.

Estrategias para retener talento

En palabras de Herzberg (1959, p. 94), los factores higiénicos, como las condiciones laborales agradables, representan un papel primordial para evadir la insatisfacción, mientras que los motivadores, como las oportunidades de desarrollo personal, acrecientan la satisfacción intrínseca de los trabajadores. Es necesario que el sector público, ponga en práctica políticas para disminuir la rotación de empleados y aumentar la satisfacción laboral, además de promover el trabajo en equipo, el respeto

y la motivación. Son necesarios los espacios de trabajo seguros e inclusivos para lograr que el talento humano permanezca en las plazas del sector público.

Por otro lado, es necesario promover políticas que permitan la elasticidad laboral, es decir horarios adaptados, opciones de teletrabajo y programas de bienestar para los empleados, ya que esto permite que los empleados proporcionen sus compromisos profesionales y personales, optimizando su rendimiento. Además, para fortalecer la retención de talento calificado es necesaria la promoción de entornos laborales que permitan la flexibilidad para adaptarse a las necesidades individuales de los trabajadores. También es importante destacar que el reconocimiento laboral y los sistemas de promoción interna son mecanismos fundamentales para evitar la rotación de los empleados, ya que generan un sentido de valoración y pertenencia dentro de las instituciones. A este respecto Herzberg (1959, p. 94) destacó que el reconocimiento de los logros de los empleados y la posibilidad de avanzar en sus carreras son factores motivadores que incrementan su satisfacción y compromiso.

Sumado a lo anterior, es recomendable establecer artificios que permitan la premiación del desempeño y ofrezcan claras oportunidades para el crecimiento profesional dentro de la institución. Por nombrar algunas estrategias, se pueden implementar programas de promoción sobre la base de méritos y competencias para reforzar la percepción de justicia y equidad, y, además, estimula a los trabajadores a permanecer dentro de la organización. También se puede mencionar, que la creación de eventos internos para agasajar a los empleados por sus logros individuales y colectivos, puede ser una herramienta efectiva para lograr que los trabajadores tengan sentido de pertenencia y en el reconocimiento se logre la retención del talento calificado.

Estrategias para desarrollar talento

Desarrollar el talento humano requiere la puesta en marcha de planes de capacitación continua y programas de liderazgo que ayuden a los empleados a adquirir nuevas competencias y así mejorar su desempeño profesional. En palabras de Becker (1993, p. 32), invertir en formación y desarrollo incrementa la productividad, y a su vez fortalece la percepción de compromiso por parte de la organización hacia sus empleados. En este contexto, las instituciones públicas pueden plantear programas de capacitación que se adapten a las necesidades específicas de sus equipos, abordando desde habilidades técnicas hasta competencias de liderazgo.

Entre otros, ofrecer talleres sobre gestión de proyectos, resolución de problemas y liderazgo transformacional ayuda a mejorar la eficiencia en el trabajo, además que prepara a los empleados para asumir papeles más estratégicos dentro de la organización. Por otra parte, fomentar la participación en programas de mentoría y coaching ofrece un enfoque más personalizado, creando oportunidades para el desarrollo profesional y el fortalecimiento del capital humano.

Cabe destacar que el uso de tecnologías para el aprendizaje, como plataformas digitales y simulaciones interactivas proporcionan sinergias de equipo y permiten el desarrollo dentro de la organización. Las tecnologías emergentes desempeñan un papel crucial en la formación y desarrollo del talento humano, ofreciendo soluciones innovadoras para el aprendizaje en entornos públicos. Las plataformas digitales de aprendizaje, como los sistemas de gestión del aprendizaje (LMS, por sus siglas en inglés), ofrecen acceso a cursos en línea, recursos interactivos y módulos de evaluación adaptativos, que garantizan una experiencia de aprendizaje personalizada. A este respecto, Adams (1963, p. 27) subraya que herramientas como las simulaciones interactivas permiten a los empleados experimentar escenarios reales y desarrollar habilidades prácticas de forma efectiva.

Para ilustrar, las instituciones públicas pueden utilizar simuladores para capacitar a empleados en situaciones específicas, como gestión de emergencias, atención al ciudadano y manejo de conflictos. Estas herramientas incrementan la accesibilidad a programas de formación, y también optimizan el uso de recursos, favoreciendo una educación continua y eficiente. Es decir que, la integración de tecnologías digitales refuerza la motivación de los empleados al permitirles aprender a su propio ritmo y en horarios flexibles.

Estudios de caso y buenas prácticas

Los sistemas públicos avanzados han implementado diversas estrategias innovadoras para la gestión del talento humano, convirtiéndose en referentes globales. Canadá destaca por sus programas de desarrollo profesional en el sector público, como el Federal Internship Program for Newcomers, que proporciona oportunidades de formación y experiencia laboral para inmigrantes recién llegados al país (OECD, 2020, p. 45). Este programa fortalece las capacidades del personal, y también promueve la inclusión y diversidad en el entorno laboral.

Por otro lado, Suecia ha implementado políticas de bienestar laboral excepcionales que incluyen horarios flexibles, licencias parentales ampliadas y un enfoque en la salud mental. Estas prácticas han demostrado ser efectivas para mejorar la satisfacción y retención de los empleados públicos, consolidando un modelo que prioriza el balance entre vida laboral y personal (Bäckman, 2018, p. 32). Singapur, por su parte, ha sobresalido por sus estrategias de formación continua y liderazgo mediante el Civil Service College, que ofrece programas de capacitación avanzados y mentorías dirigidas a fortalecer competencias clave en empleados y directivos del sector público (Teo, 2015, p. 19). Estas iniciativas han sido fundamentales para mantener altos estándares de rendimiento y compromiso en los equipos de trabajo.

La adaptación de estas prácticas al contexto de países en desarrollo puede suponer limitaciones y oportunidades. Si bien los programas implementados en países avanzados son inspiradores, su adaptación al contexto de los que están en desarrollo enfrenta retos significativos. Las limitaciones presupuestarias suelen ser una barre-

ra importante, dificultando la inversión en programas de capacitación y bienestar. También destaca la falta de infraestructura tecnológica que puede limitar la implementación de estrategias basadas en herramientas digitales, como las plataformas de aprendizaje o simulaciones interactivas (UNDP, 2021, p. 74).

Sin embargo, existen oportunidades valiosas para aplicar estas prácticas en un marco adaptado. Como muestra, los programas de mentoría y formación pueden ser diseñados con un enfoque de bajo costo, aprovechando el conocimiento de empleados experimentados como mentores para fortalecer las capacidades del personal nuevo. Asimismo, la promoción de políticas inclusivas y flexibles puede realizarse progresivamente, ajustándose a las realidades locales y priorizando aspectos clave como el equilibrio trabajo-familia.

En este contexto, la cooperación internacional y el intercambio de conocimientos se convierten en herramientas clave para superar los desafíos. Las alianzas con organismos globales, como la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) o el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), pueden proporcionar acceso a recursos, mejores prácticas y financiamiento para implementar iniciativas efectivas. Así como también, la integración de tecnologías asequibles y el desarrollo de capacitaciones en habilidades digitales ofrecen una oportunidad significativa para mejorar las competencias del talento humano en países en desarrollo. Adaptar las estrategias exitosas de Canadá, Suecia y Singapur a las necesidades y posibilidades locales puede marcar una diferencia muy grande en la gestión del talento humano en el sector público.

Desafíos Y Oportunidades En El Sector Público Actual

El sector público enfrenta desafíos significativos en su capacidad para adaptarse a las demandas de un mundo contemporáneo en constante cambio. Uno de los principales retos es la digitalización, que requiere la transformación de procesos tradicionales hacia modelos basados en tecnologías digitales. Aunque la digitalización mejora la eficiencia y accesibilidad de los servicios, su implementación puede verse obstaculizada por la falta de infraestructura tecnológica y el desarrollo desigual entre regiones (OECD, 2020, p. 42). Además, la diversidad generacional dentro de las instituciones públicas es cada vez más evidente, con generaciones como los millenials y la generación Z coexistiendo con generaciones anteriores.

Esto plantea el desafío de diseñar estrategias inclusivas que respondan a distintas perspectivas, expectativas laborales y habilidades tecnológicas (Berman et al., 2021, p. 18). Para finalizar, el trabajo híbrido, impulsado por los cambios derivados de la pandemia de COVID-19, exige la implementación de políticas y herramientas que garanticen la productividad y el bienestar de los empleados, mientras se adaptan a modalidades laborales flexibles. Este modelo puede ser un desafío para el sector público, pero también presenta oportunidades para modernizar las prácticas laborales y atraer talento joven más adaptado a estas dinámicas (UNDP, 2021, p. 65).

Posibilidades de implementar tecnologías emergentes en la gestión del talento público, como inteligencia artificial y big data. Las tecnologías emergentes, como la inteligencia artificial (IA) y el análisis de big data, ofrecen oportunidades transformadoras para mejorar la gestión del talento humano en el sector público. La IA puede optimizar procesos de reclutamiento y selección mediante algoritmos avanzados que identifican candidatos idóneos según sus competencias y experiencia (OECD, 2020, p. 47).

Además, permite personalizar programas de desarrollo profesional, adaptando los contenidos de capacitación a las necesidades individuales de los empleados mediante sistemas de aprendizaje automático. Por otro lado, el uso de big data facilita la toma de decisiones informadas al analizar grandes volúmenes de información sobre desempeño, satisfacción laboral y tendencias de retención de talento (Berman et al., 2021, p. 25). Esta tecnología no solo mejora la planificación estratégica, sino que también ayuda a identificar áreas críticas donde se requieran intervenciones específicas, como capacitación adicional o mejoras en el entorno laboral.

Aunque la implementación de estas tecnologías puede ser compleja debido a limitaciones presupuestarias y la necesidad de formación técnica, representan una oportunidad significativa para modernizar la gestión del talento en el sector público. Integrar IA y big data de manera progresiva, a través de proyectos piloto y asociaciones con entidades tecnológicas, puede marcar un punto de inflexión en la capacidad del sector público para atraer, retener y desarrollar talento humano, incrementando así su eficiencia y sostenibilidad en el contexto actual.

Metodología

La presente investigación obedece a un enfoque cualitativo, ya que se centra en la interpretación y análisis de fuentes teóricas para comprender las estrategias de atracción, retención y desarrollo del talento humano en el sector público. Según Creswell (2014, p. 4), "la investigación cualitativa permite explorar fenómenos a partir de la interpretación de textos y documentos, sin la necesidad de medición estadística". Además, se caracteriza por ser bibliográfico, lo que implica una revisión sistemática de fuentes documentales pertinentes. A este respecto, Fink (2019, p. 23) afirma que "una revisión bibliográfica se define como un proceso estructurado de recopilación, análisis y síntesis de literatura académica relevante sobre un tema determinado".

El diseño de la investigación es transversal y no experimental, dado que no se manipulan variables ni se realiza intervención en el fenómeno estudiado. Para lo cual, Hernández et al. (2023, p. 195), señalan que "el diseño transversal permite analizar la información disponible en un período determinado, sin necesidad de modificar el objeto de estudio". Para la recolección de datos, se utilizaron fichas bibliográficas, las que facilitaron la clasificación y organización de la información. A este respecto, Eco (2017, p. 88) destaca que "el uso de fichas bibliográficas permite sistematizar el

contenido de textos relevantes, optimizando la integración de teorías y hallazgos en la redacción académica".

Conclusión

A lo largo de este artículo se han identificado y analizado estrategias fundamentales para la gestión del talento humano en el sector público, centrándose en atraer, retener y desarrollar personal altamente calificado. Para atraer talento, se destacaron los incentivos laborales, incluyendo salarios competitivos y políticas de inclusión, así como la implementación de programas de becas y prácticas profesionales en colaboración con instituciones educativas.

En cuanto a la retención, se enfatizó la importancia de generar un clima organizacional positivo, establecer entornos laborales flexibles y diseñar sistemas de reconocimiento y promoción interna que refuercen el sentido de pertenencia y la motivación de los empleados. Por último, en el ámbito del desarrollo del talento, se propuso la implementación de planes de capacitación continua, programas de liderazgo y la incorporación de tecnologías emergentes, como plataformas digitales y simulaciones interactivas, para optimizar el aprendizaje y fortalecer las competencias del personal.

En el contexto de los desafíos contemporáneos, como la digitalización, la diversidad generacional y las dinámicas del trabajo híbrido, se hace evidente la necesidad de continuar investigando e innovando en las estrategias de gestión del talento humano en el sector público. Las tecnologías emergentes, como la inteligencia artificial y el análisis de big data, representan oportunidades prometedoras para optimizar procesos de reclutamiento, personalizar programas de desarrollo y mejorar la toma de decisiones estratégicas (OECD, 2020, p. 47). Sin embargo, es crucial adaptar estas soluciones a los contextos específicos de cada país, considerando factores como las limitaciones presupuestarias y la infraestructura tecnológica. La investigación constante permitirá evaluar el impacto real de estas estrategias y generar nuevas prácticas que respondan eficazmente a los retos actuales.

A los responsables de políticas públicas y administradores del sector público se les recomienda adoptar un enfoque integral para la gestión del talento humano, que combine las estrategias analizadas en este artículo. En primer lugar, deben priorizar la implementación de incentivos que no solo aborden las necesidades económicas de los empleados, sino que también promuevan su desarrollo profesional y personal. En segundo lugar, es necesario fomentar la inclusión y diversidad en el lugar de trabajo, garantizando condiciones equitativas que incrementen la percepción de justicia y pertenencia. Por último, se insta a aprovechar las tecnologías emergentes de manera progresiva, comenzando con proyectos piloto y asociaciones estratégicas que permitan medir su efectividad y adaptarlas a las necesidades locales. Al integrar estas estrategias, el sector público podrá fortalecer su capacidad para atraer, re-

tener y desarrollar talento humano, contribuyendo así al bienestar social y la eficiencia institucional.



REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Adams, J. S. (1963). Toward an understanding of inequity. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67(5), 422–436. DOI: <http://dx.doi.org/10.1037/h0040968>
- Bäckman, O. (2018). The Swedish welfare model: Policies for inclusion and retention. *Nordic Welfare Research Journal*, 4(2), 28-35.
- Becker, G. S. (1993). *Capital humano: Un análisis teórico y empírico, con especial referencia a la educación* (3ª ed.). Chicago, IL: University of Chicago Press.
- Berman, E. M., Bowman, J. S., West, J. P., & Van Wart, M. R. (2021). *Gestión de recursos humanos en el servicio público: Paradojas, procesos y problemas* (6ª ed.). Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
- Creswell, J. W. (2014). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (4th ed.). Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
- Eco, U. (2017). *Cómo se hace una tesis*. Buenos Aires, Argentina: Gedisa.
- Fink, A. (2019). *Conducting research literature reviews: From the Internet to paper* (4th ed.). Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. P. (2021). *Metodología de la investigación* (7ª ed.). Ciudad de México, México: McGraw Hill.
- Herzberg, F. (1959). *La motivación para trabajar*. New York, NY: John Wiley & Sons.
- OECD. (2020). *Empleo público y gestión: Tendencias y desafíos*. Paris, Francia: OECD Publishing.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Motivaciones intrínsecas y extrínsecas: Definiciones clásicas y nuevas direcciones. *Contemporary Educational Psychology*, 25(1), 54–67. DOI: <https://doi.org/10.1006/ceps.1999.1020>
- Teo, S. (2015). Building leadership capabilities in the Singapore public service. *Public Administration and Development Journal*, 35(1), 16-23.
- UNDP. (2021). *Adapting global strategies for local success: Human resource management in developing countries*. New York, NY: United Nations Development Programme.