

Gestión

del talento humano y desarrollo de habilidades blandas en la Fundación Apoyo Internacional

Human Talent Management and Soft Skills Development at the International Support Foundation

Recibido: 11/09/25

Aceptado: 19/12/26

Publicado: 08/01/26

Tamara Soraya Jácome Cárdenas^{1*}

E-mail: tammijacome@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0009-0003-0432-0036>

Ruth Salomé Parra Gutiérrez²

E-mail: salomé.parra@cemlad.edu.ec

ORCID: <https://orcid.org/0009-0008-4040-9456>

¹Instituto Superior Tecnológico CEMLAD, Quito, Ecuador.

*Autor para correspondencia.

Cita sugerida (APA, séptima edición)

Jácome Cárdenas, T. S., y Parra Gutiérrez, R. S. (2026). Gestión del talento humano y desarrollo de habilidades blandas en la Fundación Apoyo Internacional. *Revista Científica Cultura, Comunicación y Desarrollo*, 11, e838. <http://rccd.ucf.edu.cu/index.php/rccd/article/view/838>

RESUMEN

El presente artículo analiza la gestión del talento humano con énfasis en el desarrollo de habilidades blandas en la Fundación Apoyo Internacional para el Desarrollo de la Salud (INTERSALUD), organización del tercer sector dedicada a la promoción del bienestar integral en salud. El objetivo del estudio fue evaluar cómo los procesos de gestión interna contribuyen al fortalecimiento de competencias socioemocionales en sus trabajadores. Se adoptó un enfoque cualitativo, de tipo descriptivo, sustentado en el análisis documental de los estatutos legales de la Fundación, el registro institucional (RUC) y la observación del funcionamiento organizacional, considerando como población de estudio a los diez trabajadores que conforman la institución. Los resultados evidencian que, si bien la Fundación cuenta con una estructura normativa sólida y una clara orientación social, los procesos formales de gestión del talento humano se desarrollan de manera empírica, lo que limita la sistematización del desarrollo de habilidades blandas. Se concluye que fortalecer la gestión del talento humano desde un enfoque estratégico permitiría potenciar el compromiso, la comunicación y el trabajo colaborativo, alineando de forma más efectiva los objetivos institucionales con el desarrollo integral de su personal.

Palabras clave:

Gestión del talento humano, Habilidades blandas, Organizaciones sociales.

ABSTRACT

This article analyzes human talent management with an emphasis on the development of soft skills at the International Support Foundation for Health Development (INTERSALUD), a third-sector organization focused on promoting comprehensive health and social well-being. The objective of the study was to assess how internal management processes contribute to strengthening socio-emotional competencies among its workers. A qualitative, descriptive approach was adopted, based on documentary analysis of the Foundation's legal statutes, institutional tax registration, and observation of organizational dynamics, considering the ten employees as the study population. The results indicate that although the Foundation has a solid normative structure and a clear social mission, human talent management processes are carried out empirically, limiting the systematic development of soft skills. It is concluded that strengthening human talent management from a strategic perspective would enhance commitment, communication, and teamwork, aligning institutional objectives with the comprehensive development of personnel.

Keywords:

Human talent management, Soft skills, Social organizations.

INTRODUCCIÓN

En la gestión contemporánea, la gestión del talento humano (GTH) ha transitado desde un enfoque predominantemente administrativo hacia una perspectiva estratégica orientada a generar capacidades organizacionales sostenibles. Este giro responde al reconocimiento de que el rendimiento institucional y la permanencia en el tiempo dependen, en gran medida, de la calidad de los procesos asociados a la atracción, desarrollo, evaluación y retención del personal, así como de las condiciones que favorecen su compromiso y desempeño.

En este marco, la GTH se entiende como un sistema de decisiones y prácticas que influye en la productividad, la cohesión interna y los resultados organizacionales, no solo en el sector privado, sino también en organizaciones con fines sociales.

Esta discusión cobra especial relevancia en las organizaciones del tercer sector -fundaciones, asociaciones y Organizaciones No Gubernamentales (ONG)-, donde el capital humano constituye el recurso central para materializar la misión institucional, habitualmente en escenarios de restricciones presupuestarias, estructuras reducidas y alta presión por resultados sociales.

En tales contextos, la sostenibilidad organizacional no se define únicamente por la disponibilidad de recursos, sino por la capacidad de coordinar equipos pequeños, sostener la colaboración, gestionar tensiones y mantener una cultura de servicio sin que ello derive en desgaste o improvisación (Másmela Olivar, 2023).

En consecuencia, la gestión del talento humano, en organizaciones sociales, requiere articular la misión con prácticas sistemáticas de desarrollo de personas, que eviten que el funcionamiento dependa exclusivamente de la buena voluntad o la experiencia acumulada (Goleman, 2020).

De forma paralela, en los últimos años se ha intensificado el interés por las habilidades blandas o competencias socioemocionales como factores explicativos del desempeño y la efectividad institucional (Poláková et al., 2023). Estas habilidades —que incluyen comunicación, autorregulación emocional, empatía, liderazgo, trabajo en equipo y resolución de conflictos— se consideran capacidades no cognitivas, que influyen en la interacción interpersonal, la coordinación del trabajo y la adaptación a contextos dinámicos.

La evidencia en el ámbito iberoamericano ha señalado que las competencias socioemocionales (también denominadas habilidades blandas) constituyen un conjunto de capacidades desarrollables, con impacto directo en los procesos relacionales y organizacionales.

En esta misma línea, investigaciones recientes muestran que las habilidades blandas se asocian positivamente con la productividad y el rendimiento organizacional, especialmente cuando se integran a enfoques de gestión que priorizan el desarrollo del personal como componente estructural y no como acción aislada (Poláková et al., 2023).

Sin embargo, pese a su importancia, en una parte significativa de organizaciones sociales el desarrollo de habilidades blandas no se aborda mediante modelos formales de

gestión humana, sino que emerge de manera empírica, por aprendizaje en la práctica y por exigencias cotidianas del trabajo comunitario.

Esta situación suele generar una tensión entre: por un lado, la existencia de normativas institucionales (estatutos, reglamentos, organigramas y definiciones de funciones) y, por otro, prácticas reales de gestión del talento humano marcadas por la operatividad, la urgencia y la ausencia de instrumentos de evaluación, seguimiento o capacitación planificada. En términos analíticos, se trata de una brecha de coherencia institucional: la norma define principios y estructura, pero la práctica cotidiana no siempre traduce esos enunciados en procesos sistemáticos de gestión y desarrollo del personal (Anđelković, 2024).

A nivel de producción académica, persiste además una necesidad de estudios que examinen esta brecha en organizaciones de pequeña escala del tercer sector, particularmente en contextos latinoamericanos, donde el tamaño reducido de los equipos y la orientación a la intervención social pueden profundizar la dependencia de dinámicas informales de liderazgo, comunicación y coordinación.

En efecto, la literatura especializada ha mostrado interés creciente por comprender cómo la GTH opera en ONG y cómo se relaciona con la seguridad, la organización del trabajo y la introducción de herramientas de gestión, no obstante, sigue siendo pertinente generar evidencia situada que conecte la dimensión normativa con la práctica real y con el desarrollo de habilidades blandas en equipos pequeños.

En este marco se inscribe el presente estudio, centrado en la Fundación Apoyo Internacional para el Desarrollo de la Salud (INTERSALUD), organización legalmente constituida en Ecuador y orientada a la promoción del bienestar integral en salud. La Fundación constituye un caso pertinente por su naturaleza social y su escala operativa, al estar conformada por diez trabajadores que participan en la ejecución de proyectos y en la gestión administrativa.

Este perfil institucional permite analizar, con un enfoque cualitativo descriptivo, cómo los documentos rectores (estatutos y registro institucional) se expresan, o no, en prácticas concretas de gestión del talento humano y en el desarrollo de habilidades blandas. Además, la revisión reciente en entornos SciELO muestra interés sostenido por delimitar conceptualmente las competencias socioemocionales y su papel en procesos formativos y organizacionales, lo cual refuerza la pertinencia de un abordaje que conecte la categoría de habilidades blandas con la gestión humana en instituciones sociales.

Por ello, el objetivo general de esta investigación es evaluar la gestión del talento humano con enfoque en el desarrollo de habilidades blandas en la Fundación Apoyo Internacional para el Desarrollo de la Salud. De manera específica, se propone:

- (1) identificar las características de la gestión del talento humano en la Fundación
- (2) analizar el nivel de desarrollo de habilidades blandas en los trabajadores y,

(3) valorar la coherencia entre la normativa institucional y las prácticas reales de gestión del talento humano.

A partir de estos objetivos, el estudio busca aportar una línea base diagnóstica que sustente futuras decisiones de fortalecimiento institucional, orientadas a transitar desde una gestión empírica hacia un enfoque estratégico-formativo del talento humano, congruente con la misión social y con la sostenibilidad organizacional.

MATERIALES Y MÉTODOS

La presente investigación se desarrolló bajo un enfoque cualitativo, de tipo descriptivo, con un diseño no experimental y de corte transversal (Chiavenato, 2021). Este enfoque permitió comprender e interpretar las dinámicas internas de la gestión del talento humano en la Fundación Apoyo Internacional para el Desarrollo de la Salud, considerando su contexto organizacional, normativo y operativo, sin manipulación de variables.

El carácter descriptivo del estudio se orientó a detallar las características de la gestión del talento humano y su relación con el desarrollo de habilidades blandas, a partir de fuentes documentales y de la observación del funcionamiento institucional.

Métodos teóricos

Desde el plano teórico, se emplearon el método de análisis documental y el método analítico-sintético. El análisis documental se aplicó principalmente al Estatuto de la Fundación Apoyo Internacional para el Desarrollo de la Salud, aprobado mediante Acuerdo Ministerial y vigente desde su reforma de diciembre de 2011, el cual constituye el marco normativo que regula la estructura organizativa, los órganos de gobierno, los roles y responsabilidades, los principios institucionales y el régimen interno de la Fundación.

A partir de este documento, se examinaron de manera sistemática los capítulos y artículos relacionados con:

- la naturaleza jurídica y los fines de la organización;
- la estructura organizacional y administrativa;
- las funciones del Consejo Directivo, la Asamblea General y la Dirección Ejecutiva;
- los deberes, derechos y responsabilidades de los miembros;
- los principios éticos y de funcionamiento institucional.

El método analítico-sintético permitió descomponer estos elementos normativos en categorías relevantes para la gestión del talento humano y, posteriormente, integrarlos en una visión comprensiva fácil.

Métodos prácticos

Como método práctico se utilizó la observación organizacional, orientada a analizar las dinámicas cotidianas de trabajo, los procesos de coordinación, comunicación y toma de decisiones, así como las formas de interacción entre los miembros de la Fundación. Esta observación se realizó de manera no participante, considerando el funcionamiento

habitual de la organización en la ejecución de proyectos y en la gestión administrativa.

De manera complementaria, se efectuó el análisis de información institucional disponible en la página web oficial de la Fundación, particularmente en lo relativo a sus programas, líneas de acción, proyectos en ejecución y mecanismos de trabajo colaborativo. Esta información permitió contrastar los lineamientos establecidos en los estatutos con la práctica operativa observable, especialmente en lo referente a la gestión del talento humano y al desarrollo de habilidades blandas como el trabajo en equipo, la comunicación y el liderazgo.

Población de estudio

La población de estudio estuvo conformada por la totalidad del personal de la Fundación Apoyo Internacional para el Desarrollo de la Salud, integrada por diez (10) trabajadores, quienes participan de forma directa en la ejecución de proyectos sociales, así como en las actividades administrativas y operativas de la institución. Dado el tamaño reducido de la organización, no se aplicó muestreo, considerándose a la población en su totalidad para el análisis.

Procedimiento de análisis

El procedimiento metodológico se desarrolló en tres fases (Robbins y Judge, 2022). En una primera fase, se realizó la revisión y sistematización del estatuto institucional, identificando los elementos normativos vinculados a la gestión del talento humano.

En una segunda fase, se llevó a cabo la observación organizacional y el análisis de la información institucional pública, con el fin de describir las prácticas reales de gestión y las dinámicas de trabajo.

Finalmente, en una tercera fase, se efectuó un proceso de triangulación cualitativa entre los hallazgos documentales y la observación organizacional, lo que permitió interpretar la coherencia existente entre la normativa institucional y las prácticas de gestión del talento humano, así como su incidencia en el desarrollo de habilidades blandas.

Consideraciones de rigor metodológico

Para asegurar el rigor del estudio, se aplicaron criterios de credibilidad y consistencia, mediante la utilización de fuentes documentales oficiales y la contrastación de la información normativa con la práctica organizacional observada. Asimismo, se reconocen como limitaciones del estudio la ausencia de instrumentos estandarizados de medición de habilidades blandas y el carácter descriptivo del análisis, lo cual no permite establecer relaciones causales, pero sí ofrece una comprensión profunda y contextualizada del fenómeno estudiado.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Los resultados del estudio se estructuraron a partir del análisis del Estatuto de la Fundación Apoyo Internacional para el Desarrollo de la Salud (INTERSALUD) y de la observación de las prácticas organizacionales, lo que permitió identificar categorías analíticas relacionadas con la gestión

del talento humano y el desarrollo de habilidades blandas. Dichas categorías emergen de la correspondencia -y en algunos casos de la brecha- entre el marco normativo institucional y su aplicación práctica en la dinámica cotidiana de la Fundación.

Primera Fase

Categoría 1. Marco normativo y estructura organizacional de la gestión del talento humano

El análisis del estatuto evidenció que la Fundación cuenta con una estructura organizacional formalmente definida, en la cual se establecen órganos de gobierno claros, tales como la Asamblea General, el Consejo Directivo y la Dirección Ejecutiva. Asimismo, el estatuto delimita funciones, responsabilidades y mecanismos de toma de decisiones, orientados al cumplimiento de la misión social de la institución.

Desde la perspectiva de la gestión del talento humano, esta estructura normativa refleja un enfoque que prioriza el orden institucional, la responsabilidad colectiva y la coordinación entre los miembros. No obstante, si bien el estatuto establece roles y deberes, no se identificaron disposiciones específicas relacionadas con procesos sistemáticos de selección, evaluación del desempeño o planes formativos orientados al desarrollo de competencias socioemocionales, lo que sugiere una concepción implícita del desarrollo humano basada más en el compromiso institucional que en modelos formales de gestión.

Categoría 2. Prácticas reales de gestión del talento humano

A partir de la observación organizacional y del análisis de la información institucional, se constató que la gestión del talento humano en la Fundación se desarrolló principalmente de manera operativa y funcional, enfocada en la ejecución de proyectos y en el cumplimiento de actividades cotidianas. Las decisiones relacionadas con la asignación de tareas, la coordinación del trabajo y la resolución de situaciones emergentes se realizaron de forma directa y flexible, en función de las necesidades inmediatas de la organización.

Estas prácticas evidenciaron una gestión basada en la confianza, la experiencia y la cercanía entre los miembros, coherente con el tamaño reducido de la Fundación. Sin embargo, no se identificaron mecanismos formales de planificación del desarrollo del personal ni estrategias explícitas orientadas a la formación continua en habilidades blandas, lo que limitó la sistematización y evaluación de dichos procesos.

Categoría 3. Desarrollo de habilidades blandas en el marco institucional

En relación con las habilidades blandas, los resultados mostraron que los trabajadores de la Fundación manifestaron altos niveles de compromiso social, vocación de servicio y sentido de pertenencia institucional, competencias

estrechamente vinculadas con la naturaleza solidaria de la organización y con los principios establecidos en el estatuto.

No obstante, habilidades como la comunicación interna estructurada, el liderazgo estratégico, el trabajo en equipo planificado y la resolución sistemática de conflictos no se encontraron formalmente integradas en un modelo de gestión del talento humano. Su desarrollo se produjo de manera empírica, a partir de la interacción cotidiana y de la experiencia acumulada, más que mediante procesos formativos deliberados. Esta situación evidenció una brecha entre el potencial formativo implícito en la normativa institucional y su concreción práctica en estrategias de desarrollo de habilidades blandas.

Segunda fase: observación organizacional y análisis de información institucional pública

En la segunda fase del estudio se llevó a cabo una observación organizacional no participante, orientada a describir las prácticas reales de gestión del talento humano y las dinámicas de trabajo al interior de la Fundación Apoyo Internacional para el Desarrollo de la Salud. Esta técnica permitió analizar el funcionamiento cotidiano de la organización sin intervenir en sus procesos ni alterar su dinámica habitual.

La observación se centró en aspectos relacionados con la distribución de tareas, los mecanismos de coordinación entre los miembros, las formas de comunicación interna, el ejercicio del liderazgo operativo y la resolución de situaciones cotidianas vinculadas a la ejecución de proyectos y a la gestión administrativa. De este modo, se identificaron prácticas efectivas de gestión del talento humano que, si bien no se encuentran formalizadas en documentos institucionales, influyen directamente en el desarrollo de habilidades blandas como el trabajo en equipo, la comunicación y el compromiso organizacional.

De manera complementaria, se realizó el análisis de la información institucional de acceso público, disponible en la página web oficial de la Fundación, que incluye la descripción de su misión, visión, programas, proyectos y líneas de acción. Este análisis permitió contrastar los lineamientos institucionales declarados con la práctica operativa observable, así como comprender cómo se organiza el trabajo humano para el cumplimiento de los objetivos sociales de la institución.

La triangulación entre la observación organizacional y el análisis de la información institucional pública posibilitó una descripción integral de las prácticas reales de gestión del talento humano, o que constituyó un insumo fundamental para valorar la coherencia entre la normativa institucional y la dinámica organizacional efectiva.

Tabla 1: Sistematización de la observación organizacional y análisis de información institucional.

Dimensión observada	Aspectos observados	Técnica / fuente	Finalidad analítica	Habilidades blandas vinculadas
Organización del trabajo	Distribución de tareas y responsabilidades	Observación organizacional	Identificar prácticas reales de gestión del talento humano	Responsabilidad, trabajo en equipo
Coordinación interna	Formas de articulación entre los miembros	Observación organizacional	Describir dinámicas de trabajo colaborativo	Comunicación, cooperación
Liderazgo operativo	Ejercicio del liderazgo en la ejecución de proyectos	Observación organizacional	Analizar el liderazgo en contextos no formalizados	Liderazgo, toma de decisiones
Comunicación interna	Canales y formas de comunicación cotidiana	Observación organizacional	Valorar la comunicación organizacional real	Comunicación efectiva
Resolución de situaciones	Manejo de conflictos o problemas operativos	Observación organizacional	Analizar estrategias empíricas de resolución	Resolución de conflictos
Proyección institucional	Programas y proyectos en ejecución	Análisis web institucional	Contrastar discurso institucional con práctica operativa	Compromiso, sentido de pertenencia

Fuente: Elaboración propia.

Categoría 4. Coherencia entre normativa institucional y prácticas de gestión humana

La triangulación entre el análisis estatutario y la observación organizacional permitió identificar una coherencia parcial entre la normativa institucional y las prácticas reales de gestión del talento humano. Mientras que el estatuto promueve principios como la responsabilidad, la participación y el trabajo conjunto, las prácticas organizacionales

reflejaron estos valores de manera informal, sin que se traduzcan en políticas o procedimientos específicos orientados al fortalecimiento de habilidades blandas.

Esta coherencia parcial sugiere que la Fundación dispone de una base normativa sólida que podría sustentar el diseño futuro de estrategias formales de gestión del talento humano, orientadas al desarrollo planificado de competencias socioemocionales y al fortalecimiento institucional.

Tabla 2: Correspondencia entre Estatuto institucional y prácticas reales de gestión del talento humano en relación con las habilidades blandas

Elementos del Estatuto de INTERSALUD	Enfoque normativo	Prácticas reales observadas	Habilidades blandas asociadas	Nivel de desarrollo
Definición de órganos de gobierno (Asamblea, Consejo Directivo, Dirección Ejecutiva)	Organización jerárquica y roles definidos	Coordinación directa e informal entre los miembros	Liderazgo, responsabilidad	Medio
Deberes y responsabilidades de los miembros	Compromiso institucional y ética organizacional	Alta disposición al cumplimiento de tareas	Compromiso, ética, vocación de servicio	Alto
Principios de solidaridad y trabajo colectivo	Enfoque colaborativo y social	Trabajo conjunto basado en la experiencia	Trabajo en equipo, empatía	Medio
Mecanismos de toma de decisiones	Participación y consenso institucional	Decisiones operativas centralizadas por necesidad	Comunicación, negociación	Medio
Ausencia de disposiciones sobre formación y evaluación del personal	No se contempla formación sistemática	Aprendizaje empírico en la práctica cotidiana	Comunicación, liderazgo, resolución de conflictos	Bajo

Fuente: Elaboración propia

Síntesis de los resultados

En conjunto, los resultados evidencian que la Fundación Apoyo Internacional para el Desarrollo de la Salud cuenta con un marco normativo institucional sólido, alineado con valores sociales y éticos, pero que la gestión del talento

humano y el desarrollo de habilidades blandas se desarrollan, principalmente, de manera empírica. Esta situación limita la consolidación de procesos formativos sistemáticos, aunque al mismo tiempo revela un alto potencial institucional para fortalecer la gestión humana desde un enfoque estratégico.

DISCUSIÓN

Los resultados en el presente estudio permiten analizar la gestión del talento humano en la Fundación Apoyo Internacional para el Desarrollo de la Salud desde una perspectiva normativa-práctica, evidenciando tensiones y oportunidades comunes a organizaciones del tercer sector. En concordancia con la literatura reciente, se confirma que la existencia de un marco normativo sólido no garantiza, por sí sola, la implementación de procesos estratégicos de gestión humana orientados al desarrollo integral del personal.

En relación con la estructura organizacional y el marco normativo, los hallazgos muestran que el estatuto de INTERSALUD define con claridad órganos de gobierno, funciones y responsabilidades, lo cual coincide con lo señalado por Chiavenato (2021) y Ruiz de Chávez Alfaro (2024), quien sostiene que la formalización estructural constituye una condición necesaria para el orden institucional, pero no suficiente para una gestión estratégica del talento humano.

En este sentido, el estatuto establece una base organizativa que favorece la responsabilidad y la coordinación, aunque no incorpora disposiciones explícitas sobre evaluación del desempeño, formación continua o desarrollo de competencias socioemocionales.

Respecto a las prácticas reales de gestión del talento humano, los resultados evidencian una gestión predominantemente operativa, centrada en la ejecución de proyectos y en la resolución de necesidades inmediatas (Edith, 2024; Garavito-Hernández, 2024).

Este hallazgo es consistente con estudios recientes desarrollados en organizaciones sociales latinoamericanas, los cuales indican que, en contextos de recursos limitados y equipos reducidos, la gestión humana tiende a apoyarse en dinámicas informales basadas en la confianza, la experiencia y la cercanía interpersonal, relegando la planificación estratégica del desarrollo del personal (Robbins y Judge, 2022).

En cuanto al desarrollo de habilidades blandas, se observó que, competencias como el compromiso social, la

vocación de servicio y el sentido de pertenencia presentan un nivel elevado, lo cual puede interpretarse como un efecto directo de la misión institucional y de los principios de solidaridad y ética establecidos en el estatuto.

Este resultado coincide con los planteamientos de Goleman (2020), quien afirma que los contextos organizacionales con fuerte orientación social favorecen el desarrollo de habilidades socioemocionales vinculadas a la empatía y al compromiso moral. Sin embargo, habilidades como la comunicación organizacional estructurada, el liderazgo estratégico y la resolución sistemática de conflictos, no se desarrollan de manera planificada, sino que emergen de forma empírica, lo que limita su consolidación y evaluación (Koçollari et al., 2025).

La coherencia parcial entre la normativa institucional y las prácticas reales constituye uno de los principales aportes analíticos del estudio. Si bien el estatuto promueve valores y principios que son coherentes con una gestión humana centrada en las personas, la ausencia de mecanismos formales de formación y seguimiento impide que dichos principios se traduzcan en estrategias sistemáticas de desarrollo de habilidades blandas (Quezada-Berrú, 2025).

Esta brecha ha sido identificada en investigaciones recientes sobre gestión del talento humano en organizaciones no lucrativas, donde se destaca la necesidad de transitar desde enfoques intuitivos hacia modelos estratégicos que integren la formación socioemocional como componente estructural de la gestión (Araujo, 2025; Alles, 2021).

Desde una perspectiva integradora, los resultados sugieren que INTERSALUD dispone de un capital humano altamente comprometido, pero que dicho potencial no se encuentra plenamente aprovechado debido a la falta de políticas explícitas de gestión del talento humano orientadas al desarrollo de habilidades blandas. En este sentido, el estatuto institucional puede interpretarse no solo como un marco regulatorio, sino como una plataforma normativa susceptible de ser fortalecida, que incorpora lineamientos estratégicos de formación y desarrollo humano que contribuya a la sostenibilidad organizacional.

Tabla 3: Principales hallazgos del estudio en relación con el Estatuto de INTERSALUD y el desarrollo de habilidades blandas

Elementos esenciales del Estatuto	Hallazgos principales	Implicaciones en la gestión del talento humano	Habilidades blandas impactadas
Definición clara de órganos de gobierno	go-Estructura organizacional formal y funcional	Facilita la asignación de responsabilidades, pero no el desarrollo formativo	Liderazgo, responsabilidad
Principios de solidaridad, ética y compromiso social	Alto sentido de pertenencia y vocación de servicio	Fortalece la motivación intrínseca del personal	Empatía, compromiso
Deberes y responsabilidades de los miembros	Cumplimiento adecuado de funciones	Gestión centrada en tareas más que en desarrollo personal	Responsabilidad, trabajo en equipo
Ausencia de disposiciones sobre formación del personal	Falta de planes sistemáticos de capacitación	Desarrollo empírico de competencias socioemocionales	Comunicación, liderazgo
Mecanismos generales de participación	Participación informal en la toma de decisiones	Limitada estructuración de procesos comunicativos	Comunicación, resolución de conflictos

Fuente: Elaboración propia.

La discusión permite posicionar el estudio como un aporte diagnóstico que evidencia la necesidad de fortalecer la gestión del talento humano en organizaciones sociales desde un enfoque estratégico-formativo. Al contrastar la normativa institucional con las prácticas reales, se destaca la importancia de integrar explícitamente el desarrollo de habilidades blandas en los marcos estatutarios y en los procesos de gestión, como condición para potenciar el desempeño, la cohesión interna y la sostenibilidad institucional.

Implicaciones prácticas

Los hallazgos del presente estudio generan implicaciones prácticas relevantes para la gestión del talento humano en organizaciones del tercer sector, particularmente en fundaciones de pequeña escala con alta orientación social. En primer lugar, se evidencia la necesidad de articular de manera explícita el marco normativo institucional con procesos formales de gestión del talento humano, que incorpora

lineamientos básicos de formación, evaluación y desarrollo de habilidades blandas, sin que ello implique una estructura administrativa compleja o costosa (Visser y Terblanche, 2024).

En segundo lugar, los resultados sugieren que la Fundación Apoyo Internacional para el Desarrollo de la Salud podría aprovechar su Estatuto como plataforma normativa para diseñar estrategias de fortalecimiento del capital humano, tales como planes sencillos de capacitación interna, espacios sistemáticos de retroalimentación y mecanismos básicos de seguimiento del desempeño, orientados al desarrollo de competencias como la comunicación efectiva, el liderazgo colaborativo y el trabajo en equipo.

A continuación, se muestra la Tabla 4 con una comparación entre las habilidades blandas identificadas en la Fundación Apoyo Internacional para el Desarrollo de la Salud y aquellas destacadas en la literatura científica reciente, lo que permite identificar coincidencias y brechas en su nivel de desarrollo.

Tabla 4: Comparación de habilidades blandas detectadas en la Fundación INTERSALUD y la literatura científica reciente.

Habilidades blandas	Nivel observado en la Fundación	Evidencia en estudios recientes (2020–2025)	Coincidencias y brechas identificadas
Compromiso social	Alto	Estudios en organizaciones sociales destacan el compromiso como competencia central (Garavito-Hernández, 2024; Másmela Olivar, 2023)	Alta coincidencia; competencia fortalecida por la misión institucional
Vocación de servicio	Alto	Investigaciones señalan fuerte orientación prosocial en ONG (Ruiz de Chávez Alfaro, 2024)	Coincidencia plena; desarrollo asociado a valores organizacionales
Sentido de pertenencia	Medio–alto	La literatura vincula pertenencia con climas organizacionales saludables (Alles, 2021)	Presente, pero sin estrategias formales de fortalecimiento
Trabajo en equipo	Medio	Estudios resaltan necesidad de planificación del trabajo colaborativo (Quezada-Berrú et al., 2025)	Desarrollo empírico; ausencia de metodologías estructuradas
Comunicación organizacional	Medio	Autores señalan la comunicación como eje crítico de desempeño (Visser y Terblanche, 2024)	Brecha entre comunicación informal y comunicación estructurada
Liderazgo	Medio	La literatura enfatiza liderazgo colaborativo y estratégico (Andelković, 2024)	Liderazgo operativo presente; ausencia de enfoque estratégico
Resolución de conflictos	Bajo–medio	Estudios indican que esta habilidad requiere formación específica (Poláková et al., 2023)	Desarrollo reactivo, no planificado
Toma de decisiones	Medio	Investigaciones destacan la toma de decisiones participativa (Koçollari Furxhiu et al., 2025)	Participación informal; falta de mecanismos sistemáticos

Fuente: Elaboración propia.

Finalmente, se puede destacar que, las implicaciones prácticas del estudio resaltan la importancia de transitar desde una gestión empírica hacia un enfoque estratégico-formativo del talento humano, que permita potenciar el alto nivel de compromiso social existente en la organización. Este tránsito contribuiría no solo al bienestar y desarrollo integral de los trabajadores, sino también a la sostenibilidad institucional y a la mejora de la calidad de los servicios sociales que brinda la Fundación.

CONCLUSIONES

El presente estudio permitió valorar la gestión del talento humano con enfoque en el desarrollo de habilidades blandas en la Fundación Apoyo Internacional para el Desarrollo de la Salud, evidenció la existencia de una estructura normativa institucional sólida que orienta el funcionamiento organizacional, pero que no se traduce plenamente en prácticas estratégicas de gestión humana.

En relación con el primer objetivo, se concluye que la Fundación cuenta con un marco estatutario claramente definido, que establece órganos de gobierno, funciones y responsabilidades, así como principios éticos y de compromiso social; no obstante, dicho marco carece de disposiciones específicas orientadas a la planificación, evaluación y desarrollo sistemático del talento humano.

En atención al segundo objetivo, referido al análisis del nivel de desarrollo de habilidades blandas, se identificó que competencias como el compromiso social, la vocación de servicio y el sentido de pertenencia institucional presentan un nivel elevado entre los trabajadores, lo cual se encuentra directamente vinculado con la misión social y los valores declarados en el Estatuto. Sin embargo, habilidades clave para la sostenibilidad organizacional; como la comunicación interna estructurada, el liderazgo estratégico, el trabajo en equipo planificado y la resolución sistemática de conflictos; se desarrollan de manera empírica, sin procesos formativos formales que garanticen su fortalecimiento y evaluación continua.

Respecto al tercer objetivo, orientado a valorar la coherencia entre la normativa institucional y las prácticas reales de gestión del talento humano, se concluye que existe una coherencia parcial. Si bien los principios estatutarios promueven la participación, la responsabilidad y el trabajo colectivo, estos se expresan principalmente a través de dinámicas informales, sin que se materialicen en políticas o procedimientos explícitos de gestión humana. Esta brecha limita la consolidación de un modelo estratégico de desarrollo del talento humano alineado con los objetivos institucionales.

De manera integradora, los resultados permiten afirmar que la Fundación dispone de un alto potencial humano, sustentado en valores éticos y compromiso social, pero que dicho potencial no se encuentra plenamente optimizado, debido a la ausencia de mecanismos formales de gestión del talento humano orientados al desarrollo de habilidades blandas. En este sentido, el Estatuto institucional constituye una base normativa susceptible de fortalecimiento, sobre la cual podrían incorporarse lineamientos estratégicos de formación, evaluación y desarrollo de competencias socioemocionales.

Finalmente, el estudio aporta una línea base diagnóstica para la toma de decisiones institucionales y para futuras investigaciones en organizaciones del tercer sector, que destaquen la necesidad de transitar desde una gestión empírica del talento humano hacia un enfoque estratégico-formativo que contribuya a la: sostenibilidad organizacional, fortalecimiento del desempeño laboral y desarrollo integral de las personas.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alles, M. A. (2021). *Gestión del talento humano basada en competencias* (3.^a ed.). Ediciones Granica.
- Andelković, A. (2024). Assessing the importance of soft skills development for organizational effectiveness. *Administrative Sciences*, 14(12), 457. <https://doi.org/10.3390/admsci14120457>

- Araujo, L. (2025). Desenvolvimiento de las habilidades blandas en el personal administrativo. *Revista Momboy*, 17(1), 45–58.
- Chiavenato, I. (2021). *Gestión del talento humano* (5.^a ed.). McGraw-Hill Education.
- Edith, J. M. (2024). Habilidades blandas en la gestión del talento humano: propuesta de un plan de mejora institucional. *Revista Panamericana de Salud*, 12(1), 74–89.
- Garavito-Hernández, Y. (2024). Importancia de las habilidades blandas en el contexto organizacional. *Revista Innova Educación*, 6(2), 33–47.
- Goleman, D. (2020). *Emotional intelligence: Why it can matter more than IQ* (25th anniversary ed.). Bantam Books.
- Koçollari Furxhiu, N., Mulita, R., Luchaninova, O., y Harbar, Z. (2025). Assessment of soft skills and development of human resource management in labour market competitiveness. *Economics Ecology Socium*, 9(1), 45–60. <https://doi.org/10.31520/2616-7107/2025.9.1-4>
- Másmela Olivar, R. (2023). Fortalecimiento de competencias blandas en el entorno laboral pospandémico. *Revista Educación y Humanismo*, 25(45), 177–194. <https://doi.org/10.17081/eduhum.25.45.6242>
- Poláková, M., Horváthová Suleimanová, J., Madzík, P., y Polednová, J. (2023). Soft skills and their importance in the labour market under Industry 5.0 conditions. *Administrative Sciences*, 13(5), 128. <https://doi.org/10.3390/admsci13050128>
- Quezada-Berrú, S. M., Alva Palacios-Gómez, L. E., y Gastañadú-Ibáñez, L. A. (2025). Habilidades blandas y comunicación organizacional en trabajadores universitarios. *Gestión, Educación y Sociedad*, 5(1), 1–15.
- Robbins, S. P., y Judge, T. A. (2022). *Organizational behavior* (18th ed.). Pearson Education.
- Ruiz de Chávez Alfaro, C. (2024). Evaluación de habilidades blandas para la mejora del desempeño laboral. *Revista Iberoamericana de Educación Superior*, 15(42), 646–663. <https://doi.org/10.22201/iisue.20072872e.2024.42.1705>
- Visser, C., y Terblanche, N. (2024). The soft-skills characteristics of Generation Z employees: A scoping review and research agenda. *SA Journal of Human Resource Management*, 22, a2975. <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v22i0.2975>