

Gestión por competencias y retención del talento humano en empresas de servicios

Competency-based management and talent retention in service companies



Jacome-Vélez, Tito Gimmy ¹



<https://orcid.org/0000-0002-7216-5766>



tito.jacome.velez@utelvt.edu.ec



Ecuador, La Concordia, Universidad Técnica Luis Vargas Torres de Esmeraldas.



Salgado-Ortiz, Patricia Janellac ²



<https://orcid.org/0000-0002-5366-7330>



patricia.salgado@utelvt.edu.ec



Ecuador, La Concordia, Universidad Técnica Luis Vargas Torres de Esmeraldas.



Paladines-Torres, Lined Karine ³



<https://orcid.org/0009-0005-8344-054X>



li.paladines@udla.edu.co



Colombia, Florencia, Universidad de la Amazonia.

Autor de correspondencia ¹



DOI / URL: <https://doi.org/10.55813/gaea/revistacec/v2/n3/38>

Resumen: La gestión por competencias constituye un enfoque estratégico para articular las capacidades de los trabajadores con las necesidades organizacionales y favorecer su permanencia en las empresas de servicios. El estudio tuvo como propósito analizar la relación entre la gestión por competencias y la retención del talento humano mediante una revisión crítica de la literatura. Se desarrolló una investigación cualitativa, documental, no experimental y de alcance exploratorio, sustentada en la revisión de estudios teóricos y empíricos seleccionados mediante criterios de pertinencia, calidad académica y correspondencia temática. La información fue organizada en una matriz analítica y examinada mediante síntesis temática y comparativa. Los hallazgos evidenciaron que la gestión por competencias favorece la retención cuando promueve la correspondencia entre capacidades y exigencias del puesto, el aprendizaje continuo, la evaluación transparente del desempeño, el crecimiento profesional y la integración coherente de las prácticas de gestión humana. Asimismo, se determinó que esta relación es indirecta, dinámica y condicionada por factores organizacionales como el liderazgo, el reconocimiento, la justicia y las oportunidades de desarrollo. Se concluye que la gestión por competencias contribuye a la permanencia del talento cuando trasciende la función administrativa y se consolida como un sistema integral orientado al desarrollo y la proyección profesional.

Palabras clave: gestión por competencias; retención del talento; empresas de servicios; desarrollo profesional; gestión humana.



Check for updates

Received: 28/May/2025

Accepted: 27/Jun/2025

Published: 26/Jul/2025

Cita: Jacome-Vélez, T. G., Salgado-Ortiz, P. J., & Paladines-Torres, L. K. (2025). Gestión por competencias y retención del talento humano en empresas de servicios. *Revista Científica Enfoques Del Conocimiento*, 2(3), 23-48. <https://doi.org/10.55813/gaea/revistacec/v2/n3/38>

Revista Científica Enfoques del Conocimiento (RCEC)
<https://www.blez.edu.ec>
<https://revistacec.blez.edu.ec>
revistacec@blez.edu.ec

© 2025. Este artículo es un documento de acceso abierto distribuido bajo los términos y condiciones de la **Licencia Creative Commons, Atribución-NoComercial 4.0 Internacional**.



Abstract:

Competency-based management constitutes a strategic approach for aligning employees' capabilities with organizational needs and promoting their retention in service companies. This study aimed to analyze the relationship between competency-based management and human talent retention through a critical review of the literature. A qualitative, documentary, non-experimental, and exploratory study was conducted, based on the review of theoretical and empirical studies selected according to criteria of relevance, academic quality, and thematic consistency. The information was organized in an analytical matrix and examined through thematic and comparative synthesis. The findings showed that competency-based management supports retention when it promotes alignment between employees' capabilities and job requirements, continuous learning, transparent performance appraisal, professional growth, and the coherent integration of human resource management practices. The relationship was also found to be indirect, dynamic, and conditioned by organizational factors such as leadership, recognition, fairness, and development opportunities. It is concluded that competency-based management contributes to talent retention when it moves beyond an administrative function and becomes an integrated system focused on professional development and career advancement.

Keywords: competency-based management; talent retention; service companies; professional development; human resource management.

1. Introducción

En las empresas de servicios, la creación de valor depende en gran medida de los conocimientos, habilidades, comportamientos y capacidades relacionales de las personas que interactúan con clientes, usuarios y equipos de trabajo. En este contexto, la gestión por competencias constituye un enfoque estratégico para traducir los objetivos organizacionales en perfiles, conductas y criterios observables que orienten la selección, el desarrollo, la evaluación y la movilidad del talento humano. Sin embargo, su aporte resulta limitado cuando se aplica como un conjunto aislado de instrumentos y no como un sistema articulado con las decisiones de permanencia y desarrollo de los trabajadores (Campion et al., 2011; Collings & Mellahi, 2009).

El problema adquiere especial relevancia porque numerosas organizaciones diseñan perfiles de competencias sin vincularlos de forma consistente con las oportunidades de carrera, la formación, el reconocimiento o la asignación de puestos estratégicos. Esta fragmentación puede generar desajustes entre las capacidades del personal, las exigencias del servicio y las expectativas de crecimiento profesional. Además, la literatura mantiene diferencias conceptuales respecto de qué debe entenderse por talento, si este corresponde a atributos individuales, potencial, desempeño sobresaliente o capacidades desarrollables, lo que dificulta comparar resultados y

formular prácticas homogéneas de gestión (Draganidis & Mentzas, 2006; Gallardo-Gallardo et al., 2013).

La retención del talento humano, por su parte, responde a la interacción de factores organizacionales y personales, entre ellos la satisfacción laboral, el compromiso, las oportunidades de aprendizaje, la calidad del liderazgo, la equidad percibida, el reconocimiento, las recompensas y las posibilidades de desarrollo profesional. Por consiguiente, la permanencia no puede explicarse únicamente mediante incentivos económicos ni mediante acciones generales aplicadas de manera uniforme. La evidencia indica que los motivos para permanecer varían según las características del puesto, el desempeño y las expectativas de los empleados, mientras que los antecedentes de la rotación voluntaria operan mediante relaciones complejas y dependientes del contexto (Hausknecht et al., 2009; Kyndt et al., 2009; Rubenstein et al., 2018).

En las actividades de servicios, las consecuencias de una retención insuficiente pueden extenderse más allá de los costos de reemplazo. La salida de personal con experiencia puede interrumpir relaciones con clientes, debilitar la continuidad operativa, dispersar conocimiento tácito y aumentar las exigencias de adaptación y aprendizaje para los equipos restantes. Asimismo, la rotación puede afectar la estabilidad de los procesos y el desempeño organizacional, especialmente cuando los trabajadores participan directamente en la experiencia del usuario. En servicios de alto contacto, el liderazgo, la cultura organizacional y las oportunidades de carrera se han asociado con la satisfacción y la decisión de permanencia (Hancock et al., 2013; Stamolampros et al., 2019).

A pesar del desarrollo acumulado, persiste una brecha entre dos campos que con frecuencia han avanzado de manera paralela. Los estudios sobre gestión por competencias se han concentrado en la construcción de modelos, la alineación estratégica y la definición de comportamientos de desempeño, mientras que la investigación sobre retención ha privilegiado los antecedentes de la intención de salida, el compromiso y la rotación efectiva. En consecuencia, todavía se requiere esclarecer mediante qué mecanismos una gestión coherente de las competencias podría fortalecer el ajuste persona–puesto, la percepción de desarrollo, la empleabilidad interna y la permanencia del talento en empresas de servicios. Las diferencias entre sectores, diseños y definiciones también limitan la generalización de los hallazgos (Campion et al., 2011; Hom et al., 2017).

Abordar esta relación resulta conveniente porque permitiría integrar la perspectiva estratégica de las competencias con los factores conductuales y organizacionales que explican la retención. En el ámbito social, una gestión más transparente de las capacidades puede favorecer oportunidades de aprendizaje y trayectorias laborales mejor definidas; en el plano teórico, contribuiría a conectar constructos que suelen estudiarse separadamente; y, desde la práctica, ofrecería criterios para orientar decisiones de selección, capacitación, evaluación y desarrollo. La evidencia sobre

gestión de recursos humanos señala que las prácticas orientadas al fortalecimiento de habilidades pueden contribuir al capital humano y a resultados organizacionales relevantes cuando funcionan como sistemas coherentes (Jiang et al., 2012).

La realización de una revisión bibliográfica es viable debido a la disponibilidad de estudios teóricos, investigaciones empíricas y metaanálisis sobre competencias, gestión del talento y rotación laboral. La consulta estructurada de literatura revisada por pares permitiría organizar conceptos, comparar resultados y examinar vacíos sin intervenir directamente sobre trabajadores o empresas. No obstante, la calidad de la síntesis dependerá de criterios explícitos de búsqueda, selección, evaluación y análisis, dado que las revisiones realizadas sin procedimientos transparentes pueden reproducir sesgos o interpretaciones parciales. Por ello, la trazabilidad de las fuentes y el respeto de la autoría constituirán consideraciones éticas centrales (Snyder, 2019).

En correspondencia con esta problemática, el objetivo general del artículo es analizar la relación entre la gestión por competencias y la retención del talento humano en empresas de servicios mediante una revisión crítica de la literatura científica. De manera específica, se propone describir los fundamentos y dimensiones de ambos constructos, identificar los factores y mecanismos mediante los cuales las prácticas basadas en competencias pueden favorecer la permanencia, y comparar los hallazgos obtenidos en diferentes contextos y subsectores de servicios. La contribución esperada radica en formular una visión integradora que conecte la alineación de competencias con las condiciones que fortalecen la permanencia, delimitando vacíos para futuras investigaciones y orientaciones para la gestión organizacional (Allen et al., 2010; Collings & Mellahi, 2009).

2. Materiales y métodos

El estudio se desarrolló mediante un enfoque cualitativo de carácter documental, orientado a comprender y organizar el conocimiento disponible sobre la relación entre la gestión por competencias y la retención del talento humano en empresas de servicios. Se adoptó una revisión bibliográfica de alcance exploratorio debido a que el propósito no fue estimar efectos cuantitativos ni establecer relaciones causales, sino identificar conceptos, enfoques teóricos, factores asociados, tendencias investigativas y vacíos presentes en la literatura. En este sentido, la revisión permitió integrar aportes procedentes de estudios desarrollados en distintos contextos organizacionales y reconocer la forma en que ambas variables han sido abordadas en el campo de la gestión humana (Guerrero-Velástegui et al., 2025).

El diseño fue no experimental y transversal, puesto que la información analizada correspondió a documentos científicos previamente publicados y no implicó la manipulación de variables ni la intervención directa sobre trabajadores u organizaciones. La investigación se clasificó como documental, debido a que utilizó artículos científicos, revisiones académicas y obras especializadas como unidades de

análisis. Asimismo, se aplicaron los métodos analítico y sintético: el primero permitió examinar de manera diferenciada las dimensiones de la gestión por competencias y los factores relacionados con la retención del talento humano, mientras que el segundo facilitó la integración de los hallazgos en una interpretación articulada del fenómeno estudiado (Caicedo-Basurto et al., 2025).

Para recuperar literatura pertinente se combinaron descriptores en español e inglés mediante los operadores booleanos AND y OR. Entre los términos principales se consideraron “gestión por competencias”, “competency management”, “competency-based human resource management”, “retención del talento humano”, “employee retention”, “talent retention”, “gestión del talento” y “empresas de servicios”. La combinación de descriptores permitió ampliar la sensibilidad de la búsqueda y, al mismo tiempo, mantener la correspondencia temática entre los documentos recuperados y el objetivo del estudio (Macias-Loor et al., 2022).

Como criterios de inclusión se consideraron artículos científicos revisados por pares, estudios empíricos, revisiones de literatura y trabajos teóricos relacionados directamente con la gestión por competencias, la gestión del talento, la permanencia laboral, la intención de rotación o la retención de empleados. Se priorizaron publicaciones en español e inglés difundidas durante las dos últimas décadas, sin excluir estudios anteriores cuando presentaran aportes conceptuales considerados fundamentales para la construcción del marco teórico. También se incluyeron investigaciones desarrolladas en organizaciones del sector servicios o cuyos resultados fueran transferibles a este ámbito. La selección de antecedentes respondió a criterios de pertinencia, calidad académica y utilidad para la comprensión integral del problema de investigación (Navarrete-Zambrano et al., 2022).

Por otra parte, se excluyeron documentos duplicados, publicaciones sin autoría identificable, textos de opinión, materiales promocionales, contenidos sin respaldo académico y estudios cuya temática no mantuviera relación directa con las variables examinadas. También se descartaron investigaciones centradas exclusivamente en procesos técnicos de selección o evaluación de personal cuando no incorporaban implicaciones relacionadas con la permanencia, el compromiso o la retención. La revisión de los documentos se efectuó inicialmente mediante la lectura de títulos y resúmenes; posteriormente, los textos potencialmente pertinentes fueron examinados de manera completa con el propósito de verificar su correspondencia con los criterios establecidos y reducir la incorporación de evidencia irrelevante (Deza-Matías et al., 2023).

La información seleccionada se organizó en una matriz de análisis que incluyó autor, año de publicación, país, tipo de organización, objetivo, enfoque metodológico, principales dimensiones de la gestión por competencias, factores asociados con la retención, resultados relevantes y limitaciones señaladas por los investigadores. Esta estructura permitió comparar coincidencias, diferencias y relaciones entre los estudios, así como reconocer los mecanismos mediante los cuales la identificación,

evaluación y desarrollo de competencias podrían vincularse con la satisfacción laboral, las oportunidades de crecimiento, el compromiso organizacional y la intención de permanencia. La extracción ordenada de información favoreció la trazabilidad del proceso y la construcción de categorías consistentes para la síntesis final.

El análisis se desarrolló mediante una síntesis temática y comparativa. En una primera etapa se identificaron conceptos recurrentes y dimensiones vinculadas con la gestión por competencias; posteriormente, se agruparon los factores relacionados con la retención del talento humano y se examinaron las conexiones propuestas entre ambos campos. Finalmente, los hallazgos se integraron en categorías interpretativas orientadas a establecer tendencias, coincidencias, contradicciones y vacíos de investigación. Debido al carácter exploratorio del estudio, no se realizó metaanálisis ni se calcularon medidas estadísticas de asociación, ya que la finalidad consistió en construir una comprensión amplia del estado del conocimiento y proponer líneas de análisis para investigaciones posteriores.

Para fortalecer el rigor del proceso se mantuvo un registro de las decisiones de búsqueda, selección, clasificación e interpretación de las fuentes. La revisión respetó los principios de integridad académica mediante el reconocimiento de la autoría de las ideas, la utilización responsable de la información y la exclusión de documentos cuya procedencia no pudiera verificarse. Al tratarse de una investigación documental basada exclusivamente en información publicada, no existió interacción con participantes ni tratamiento de datos personales; no obstante, se conservaron criterios de transparencia, objetividad y fidelidad en la presentación de los hallazgos, procurando que las conclusiones derivaran de la evidencia examinada y no de apreciaciones aisladas del investigador.

3. Resultados

3.1. Influencia de la gestión por competencias en la retención del talento humano en empresas de servicios

La revisión de la literatura permitió identificar que la gestión por competencias adquiere valor estratégico cuando deja de operar como un inventario descriptivo de conocimientos, habilidades y actitudes, y se convierte en un sistema articulador de las principales decisiones vinculadas con el talento humano. Bajo esta perspectiva, las competencias no solo delimitan lo que una persona debe saber o ejecutar, sino que también orientan los procesos de selección, formación, evaluación, movilidad y planificación de carrera. Por consiguiente, su influencia sobre la retención depende de la capacidad de la organización para convertir los perfiles de competencias en oportunidades tangibles de desarrollo y reconocimiento. Cuando existe coherencia entre lo que la empresa exige, evalúa y recompensa, los trabajadores pueden percibir una mayor previsibilidad en su trayectoria y una relación más consistente entre su

contribución y las posibilidades de permanencia dentro de la organización (Campion et al., 2011; Collings & Mellahi, 2009).

En las empresas de servicios, esta relación presenta una complejidad particular debido a que una parte sustancial del valor organizacional se genera durante la interacción entre trabajadores, clientes y usuarios. A diferencia de los entornos donde el resultado depende principalmente de procesos automatizados o de activos físicos, la prestación de servicios requiere competencias técnicas, emocionales, comunicativas y relacionales que suelen manifestarse en tiempo real. La capacidad para comprender necesidades, resolver contingencias, gestionar conflictos y ofrecer respuestas personalizadas influye en la experiencia del cliente y en la percepción de calidad. En consecuencia, la salida de trabajadores competentes no representa únicamente la pérdida de un puesto cubierto, sino también la interrupción de vínculos, conocimientos tácitos y rutinas de atención que pueden resultar difíciles de sustituir en el corto plazo (Stamolampros et al., 2019).

No obstante, la literatura también evidencia que la gestión por competencias no produce retención de manera directa ni automática. La permanencia laboral constituye un fenómeno multicausal en el que intervienen la satisfacción, el compromiso, la calidad del liderazgo, la justicia organizacional, las recompensas, las condiciones de trabajo, las oportunidades externas y las expectativas individuales. Por esta razón, un modelo técnicamente bien diseñado puede generar resultados limitados cuando no se acompaña de prácticas coherentes de desarrollo, reconocimiento y participación. La retención no depende únicamente de identificar qué competencias posee un trabajador, sino de la manera en que la organización utiliza esa información para construir experiencias laborales percibidas como justas, desafiantes y profesionalmente valiosas (Hausknecht et al., 2009; Rubenstein et al., 2018).

Desde una perspectiva integradora, la gestión por competencias puede influir en la retención mediante cinco mecanismos interrelacionados: el ajuste entre la persona y el puesto, el acceso a oportunidades de aprendizaje, la calidad de la evaluación del desempeño, la posibilidad de crecimiento profesional y la articulación de prácticas organizacionales orientadas a la permanencia. Estos mecanismos no actúan de forma independiente, puesto que la alineación inicial entre capacidades y funciones puede debilitarse cuando no existen oportunidades de actualización, del mismo modo que la capacitación puede perder efectividad si las nuevas competencias no son reconocidas ni utilizadas. En consecuencia, el efecto estratégico del enfoque depende de la consistencia interna del sistema y de su capacidad para responder a las necesidades tanto de la organización como de los trabajadores (Jiang et al., 2012).

3.1.1. Alineación entre las competencias del trabajador y las exigencias del puesto

La alineación entre las competencias del trabajador y las exigencias del puesto constituye uno de los fundamentos más relevantes para comprender la relación entre gestión por competencias y retención. Esta correspondencia implica que los

conocimientos, habilidades, experiencias y comportamientos de la persona sean compatibles con las responsabilidades y desafíos propios de la función que desempeña. Cuando dicha compatibilidad existe, el trabajador dispone de mayores posibilidades para cumplir los objetivos asignados, afrontar las demandas laborales con seguridad y experimentar una sensación de eficacia profesional. Por el contrario, una asignación deficiente puede generar frustración, percepción de incompetencia o sobrecarga, especialmente cuando las exigencias superan de manera constante los recursos y capacidades disponibles (Cable & DeRue, 2002).

Sin embargo, la alineación no debe interpretarse como una coincidencia estática entre el perfil del trabajador y una descripción rígida del puesto. Las organizaciones de servicios operan en entornos caracterizados por cambios en las expectativas de los clientes, incorporación de tecnologías, modificaciones en los canales de atención y aparición de nuevas formas de interacción. Debido a ello, las competencias requeridas pueden transformarse con rapidez, haciendo necesario revisar periódicamente los perfiles y evitar que estos se conviertan en documentos administrativos desvinculados de la realidad operativa. Un sistema de competencias útil debe reconocer tanto las capacidades actuales como aquellas que la organización necesitará desarrollar para responder a escenarios futuros (Campion et al., 2011).

La literatura sobre ajuste persona–puesto distingue dos dimensiones complementarias. La primera se relaciona con la correspondencia entre las capacidades del individuo y las demandas del cargo; la segunda considera la relación entre las necesidades profesionales de la persona y los recursos que el empleo ofrece. Esta distinción resulta importante porque un trabajador puede poseer las competencias necesarias y alcanzar un desempeño satisfactorio, pero sentirse poco motivado si el puesto no proporciona autonomía, aprendizaje, reconocimiento o posibilidades de crecimiento. Por consiguiente, la retención requiere una lectura más amplia del ajuste, en la que no solo se evalúe la capacidad de cumplir funciones, sino también la medida en que el puesto responde a las expectativas y aspiraciones del trabajador (Kristof-Brown et al., 2005).

En este sentido, una gestión por competencias orientada únicamente a satisfacer las necesidades de la empresa corre el riesgo de reducir a las personas a conjuntos de habilidades disponibles. Para contribuir a la permanencia, el modelo debe considerar cómo las competencias pueden ser utilizadas, ampliadas y reconocidas dentro de una trayectoria profesional. Cuando los trabajadores perciben que sus capacidades son aprovechadas de manera significativa, es más probable que atribuyan valor a su participación en la organización. En cambio, la subutilización prolongada puede generar sensación de estancamiento, pérdida de interés e intención de buscar espacios laborales donde exista una mayor correspondencia entre el potencial individual y las oportunidades de contribución (Cable & DeRue, 2002; Kristof-Brown et al., 2005).

En las empresas de servicios, la adecuación entre persona y puesto debe incorporar competencias que van más allá del conocimiento técnico. La comunicación efectiva, la empatía, la autorregulación, la orientación al cliente, la capacidad para resolver problemas y la adaptación frente a situaciones imprevistas pueden ser determinantes para sostener la calidad de la atención. No obstante, exigir permanentemente competencias emocionales y relacionales sin proporcionar recursos, autonomía o apoyo organizacional puede incrementar el desgaste. Por esta razón, la alineación no debe utilizarse solo como criterio de exigencia, sino como base para identificar necesidades de acompañamiento y diseñar condiciones que permitan el ejercicio sostenible de las competencias requeridas (Stamolampros et al., 2019).

Por tanto, la correspondencia entre capacidades y exigencias contribuye a la retención cuando se traduce en experiencias de dominio, utilidad y reconocimiento profesional. El trabajador no permanece únicamente porque puede realizar una tarea, sino porque percibe que su aportación es relevante, que sus competencias encuentran un espacio de aplicación y que existe una relación equilibrada entre las demandas asumidas y los recursos recibidos. Esta interpretación permite superar una visión mecánica del ajuste y comprenderlo como una condición dinámica que debe ser revisada conforme evolucionan la persona, el puesto y la organización (Kristof-Brown et al., 2005).

3.1.2. Desarrollo de competencias y oportunidades de aprendizaje

El desarrollo de competencias representa uno de los vínculos más sólidos entre la gestión del talento y la intención de permanencia, debido a que las oportunidades de aprendizaje pueden ser interpretadas como una inversión organizacional en el futuro profesional del trabajador. Cuando la empresa ofrece formación pertinente, acompañamiento, acceso a nuevos conocimientos y posibilidades de asumir tareas de mayor complejidad, transmite la expectativa de una relación laboral con proyección. Esta percepción puede fortalecer el compromiso porque el trabajador reconoce que la organización no solo utiliza sus capacidades actuales, sino que también contribuye a ampliar su potencial y mejorar su trayectoria profesional (Kyndt et al., 2009).

No obstante, la capacitación no produce automáticamente efectos positivos sobre la retención. La relevancia del aprendizaje depende de su correspondencia con las necesidades reales del puesto y con los intereses de desarrollo de la persona. Los programas generales, repetitivos o desconectados de los desafíos cotidianos pueden ser percibidos como actividades formales con escaso valor práctico. En cambio, la formación basada en brechas de competencias permite establecer prioridades específicas y orientar los recursos hacia capacidades que pueden mejorar tanto el desempeño como las oportunidades futuras. En consecuencia, la gestión por competencias proporciona un marco para sustituir la capacitación indiscriminada por itinerarios de aprendizaje con objetivos, contenidos y resultados claramente definidos (Campion et al., 2011).

Asimismo, las oportunidades de aprendizaje pueden influir en la permanencia mediante la percepción de apoyo organizacional. Cuando el trabajador observa que

la empresa destina tiempo, recursos y acompañamiento a su desarrollo, puede interpretar que su contribución es valorada y que existe interés en mantener una relación de largo plazo. Sin embargo, este efecto depende de la accesibilidad y la equidad de las oportunidades. Si la formación se concentra únicamente en determinados grupos, depende de vínculos informales o se distribuye sin criterios transparentes, puede generar percepciones de favoritismo y debilitar el compromiso de quienes se sienten excluidos (Kyndt et al., 2009).

También debe considerarse la denominada paradoja del desarrollo: cuanto más competente y empleable se vuelve una persona, mayores pueden ser sus posibilidades de encontrar oportunidades externas. Esta situación no implica que las organizaciones deban limitar la formación para evitar la salida del talento. Por el contrario, sugiere que el aprendizaje debe acompañarse de condiciones que permitan aplicar las nuevas competencias, asumir retos y visualizar perspectivas de crecimiento dentro de la empresa. Cuando la organización capacita, pero mantiene estructuras rígidas que impiden utilizar lo aprendido, el trabajador puede buscar otros espacios donde sus nuevas capacidades tengan mayor reconocimiento y utilidad (Collings & Mellahi, 2009).

En las empresas de servicios, el aprendizaje continuo adquiere una importancia adicional debido a la variabilidad de las demandas y a la necesidad de adaptar la atención a diferentes tipos de usuarios. Las competencias técnicas pueden perder vigencia ante la incorporación de nuevas plataformas, procedimientos o modelos de servicio, mientras que las competencias relacionales requieren actualización frente a cambios culturales y sociales. En consecuencia, la formación no debe limitarse a corregir deficiencias, sino anticipar necesidades y fortalecer la capacidad de adaptación. Esta orientación preventiva permite que el trabajador enfrente los cambios con mayor confianza y reduce la posibilidad de que perciba una distancia creciente entre sus capacidades y las nuevas exigencias del entorno (Campion et al., 2011; Stamolampros et al., 2019).

La retención también puede fortalecerse cuando el aprendizaje se integra con mecanismos de retroalimentación, mentoría, participación en proyectos y movilidad interna. La formación aislada suele tener un alcance limitado si no existe una estructura que facilite la transferencia del conocimiento al puesto de trabajo. Por ello, el desarrollo de competencias debe concebirse como un proceso continuo que combina experiencias formales e informales. La posibilidad de aprender de otros, asumir responsabilidades progresivas y participar en iniciativas estratégicas puede generar una percepción de crecimiento incluso cuando no existe una promoción jerárquica inmediata (Collings & Mellahi, 2009).

El valor de las oportunidades de aprendizaje para la retención radica menos en la cantidad de cursos ofrecidos que en la calidad, pertinencia y continuidad del proceso de desarrollo. Una organización que forma a sus trabajadores, pero no reconoce sus avances ni modifica sus responsabilidades, puede generar expectativas que

posteriormente no logra satisfacer. En cambio, cuando las competencias adquiridas se incorporan a decisiones de promoción, movilidad, reconocimiento o ampliación de funciones, el aprendizaje se convierte en una evidencia concreta de progreso profesional y fortalece la disposición a permanecer (Kyndt et al., 2009).

3.1.3. Evaluación del desempeño basada en competencias

La evaluación del desempeño basada en competencias puede convertirse en un instrumento relevante para la retención cuando permite comprender no solo los resultados alcanzados, sino también los comportamientos y capacidades que hicieron posible su obtención. Este enfoque amplía la evaluación tradicional porque incorpora criterios relacionados con la manera de actuar, resolver problemas, colaborar, comunicarse y responder a las necesidades del entorno. De esta forma, la organización puede identificar fortalezas y áreas de mejora con mayor precisión, siempre que las competencias evaluadas sean observables, pertinentes y coherentes con las responsabilidades reales del puesto (Campion et al., 2011).

Tabla 1
Evaluación del desempeño basada en competencias como estrategia para la retención del talento

Aspecto	Descripción	Relación con la retención del talento
Evaluación basada en competencias	Analiza no solo los resultados obtenidos, sino también los comportamientos, conocimientos y capacidades empleados para alcanzarlos.	Permite comprender de forma integral el desempeño de los colaboradores y orientar acciones para fortalecer su permanencia.
Ampliación de la evaluación tradicional	Incorpora criterios relacionados con la forma de actuar, resolver problemas, colaborar, comunicarse y responder a las necesidades del entorno.	Favorece una valoración más completa y equitativa del aporte de cada trabajador.
Identificación de fortalezas	Facilita el reconocimiento de competencias y capacidades destacadas en los colaboradores.	Contribuye al reconocimiento, desarrollo profesional y motivación laboral.
Determinación de áreas de mejora	Permite detectar con mayor precisión las competencias que requieren fortalecimiento.	Facilita la creación de planes de capacitación y oportunidades de crecimiento dentro de la organización.
Pertinencia de las competencias	Las competencias evaluadas deben ser observables, relevantes y coherentes con las funciones reales del puesto.	Incrementa la objetividad y credibilidad del proceso de evaluación, favoreciendo la satisfacción y permanencia del personal.
Fuente	Campion et al. (2011).	Fundamenta la importancia de utilizar modelos de competencias alineados con las responsabilidades laborales.

Nota: La tabla sintetiza los principales elementos de la evaluación del desempeño basada en competencias y su aporte a la identificación de fortalezas, áreas de mejora y factores vinculados con la permanencia del talento humano en la organización. Adaptado de Campion et al. (2011) (Autores, 2025).

La utilidad de la evaluación depende, en gran medida, de la claridad de los criterios. Cuando los trabajadores desconocen qué se espera de ellos o perciben que los indicadores son ambiguos, la evaluación puede generar incertidumbre y desconfianza. Por el contrario, los modelos de competencias bien definidos permiten establecer expectativas comprensibles y reducir la arbitrariedad. Sin embargo, la existencia de indicadores no garantiza por sí sola la percepción de justicia. También es necesario que los evaluadores apliquen criterios consistentes, proporcionen evidencia y eviten que las valoraciones dependan exclusivamente de impresiones personales o acontecimientos recientes (DeNisi & Murphy, 2017).

La evaluación puede contribuir a la permanencia cuando posee una orientación formativa. Esto implica utilizar los resultados para diseñar planes de mejora, identificar oportunidades de aprendizaje y acompañar el desarrollo profesional. Si el proceso se limita a asignar calificaciones o justificar decisiones administrativas, puede ser percibido como un mecanismo de control con escasa utilidad para el trabajador. En cambio, cuando la retroalimentación ayuda a comprender fortalezas y brechas, la evaluación adquiere un sentido prospectivo, debido a que permite visualizar acciones concretas para avanzar dentro de la organización (Kuvaas, 2006).

La satisfacción con el sistema de evaluación se relaciona con la forma en que los trabajadores interpretan la legitimidad y las consecuencias del proceso. Una valoración percibida como justa puede fortalecer la confianza en la organización, mientras que una experiencia considerada arbitraria puede deteriorar el compromiso y aumentar la intención de salida. Esto ocurre porque la evaluación comunica qué comportamientos son valorados y qué tipo de contribuciones reciben reconocimiento. Por consiguiente, la falta de coherencia entre el desempeño demostrado y las decisiones posteriores puede debilitar la credibilidad del sistema (Kuvaas, 2006).

Además, la evaluación basada en competencias debe evitar la tendencia a construir modelos excesivamente extensos o complejos. Un número elevado de competencias, indicadores y niveles puede dificultar la aplicación, reducir la comprensión y convertir el proceso en una exigencia burocrática. La utilidad estratégica depende de identificar aquellas competencias que realmente distinguen el desempeño eficaz y que poseen relevancia para los objetivos organizacionales. Por ello, la precisión no se alcanza mediante la acumulación de criterios, sino mediante la selección de dimensiones claras, observables y relacionadas con el trabajo (Campion et al., 2011).

En las empresas de servicios, resulta especialmente importante que la evaluación reconozca tanto los resultados operativos como la calidad de la interacción con los usuarios. Medir únicamente productividad, volumen de atención o cumplimiento de metas puede invisibilizar competencias vinculadas con la empatía, la solución de conflictos y la construcción de relaciones. Sin embargo, estas dimensiones también deben evaluarse mediante criterios definidos, evitando juicios subjetivos sobre la personalidad del trabajador. Una valoración equilibrada puede contribuir a que las

personas perciban que la organización reconoce la complejidad real de su trabajo y no solo sus resultados cuantificables (Stamolampros et al., 2019).

Por tanto, la evaluación basada en competencias favorece la retención cuando articula claridad, justicia, retroalimentación y oportunidades de mejora. Su función principal no debería ser sancionar diferencias de desempeño, sino generar información útil para apoyar decisiones de desarrollo. Cuando los trabajadores comprenden los criterios, participan en el proceso y observan consecuencias coherentes, la evaluación puede reforzar la percepción de reconocimiento y fortalecer la relación con la organización. En cambio, una evaluación sin seguimiento puede producir desgaste y disminuir la confianza en las prácticas de gestión humana (DeNisi & Murphy, 2017; Kuvaas, 2006).

3.1.4. Gestión de competencias y crecimiento profesional

La gestión de competencias ofrece una base técnica para estructurar oportunidades de crecimiento profesional, debido a que permite relacionar las capacidades actuales del trabajador con los requerimientos de funciones futuras. Los mapas de competencias pueden contribuir a identificar niveles de dominio, establecer brechas y definir rutas de desarrollo para acceder a cargos de mayor complejidad. Este proceso proporciona mayor transparencia porque permite explicar qué capacidades deben fortalecerse y cuáles son los criterios utilizados para la movilidad o la promoción. En consecuencia, el crecimiento deja de depender exclusivamente de la antigüedad o de decisiones informales y puede vincularse con evidencias de preparación y desempeño (Campion et al., 2011).

Desde la gestión estratégica del talento, el crecimiento profesional también permite construir reservas internas de personas capaces de asumir posiciones relevantes. La identificación temprana de capacidades y potencial reduce la dependencia del mercado externo y facilita la continuidad de procesos críticos. Sin embargo, esta estrategia debe evitar una visión excesivamente exclusiva del talento, en la que solo un grupo reducido reciba oportunidades de desarrollo. Cuando los criterios de identificación no son transparentes, pueden surgir percepciones de inequidad y afectar la permanencia de quienes consideran limitadas sus posibilidades de progreso (Collings & Mellahi, 2009).

La oportunidad de crecer constituye una razón importante para permanecer porque permite que los trabajadores proyecten un futuro dentro de la organización. Esta proyección no depende únicamente de la existencia de ascensos inmediatos, sino de la percepción de que el esfuerzo, el aprendizaje y el desempeño pueden ampliar las posibilidades profesionales. Cuando las trayectorias son inciertas o las posiciones se asignan sin criterios conocidos, puede aumentar la búsqueda de oportunidades externas. Por el contrario, la existencia de rutas comprensibles fortalece la sensación de continuidad y reduce la percepción de estancamiento (Hausknecht et al., 2009).

No obstante, el crecimiento profesional no debe reducirse a la promoción vertical. Las estructuras contemporáneas pueden ofrecer un número limitado de posiciones

jerárquicas, por lo que resulta necesario ampliar el concepto de carrera. La movilidad horizontal, la participación en proyectos, la rotación entre funciones, la mentoría y la asignación de responsabilidades estratégicas también pueden generar experiencias de progreso. Estas alternativas permiten desarrollar nuevas competencias y mantener el interés profesional aun cuando no exista un ascenso formal (Collings & Mellahi, 2009).

En las empresas de servicios, la movilidad interna puede ser especialmente relevante porque facilita la transferencia de conocimientos entre áreas y amplía la comprensión de los procesos de atención. Un trabajador que conoce diferentes funciones puede desarrollar una visión más integral de las necesidades del cliente y aumentar su capacidad para resolver problemas. Al mismo tiempo, la movilidad puede reducir la monotonía y ofrecer nuevos desafíos, siempre que se planifique de acuerdo con las competencias y aspiraciones de la persona. Si se utiliza únicamente para cubrir vacantes o aumentar responsabilidades sin reconocimiento, puede producir el efecto contrario y generar insatisfacción (Campion et al., 2011).

La gestión de competencias también permite establecer una relación más clara entre desarrollo y oportunidades profesionales. Cuando los trabajadores conocen qué capacidades necesitan para acceder a nuevas funciones, pueden orientar sus esfuerzos de aprendizaje de manera más estratégica. No obstante, la organización debe asegurar que los criterios declarados sean efectivamente utilizados. La existencia de rutas de carrera pierde credibilidad cuando las decisiones reales contradicen los perfiles establecidos o cuando las promociones dependen de factores no comunicados. La coherencia entre el sistema formal y las prácticas cotidianas es indispensable para mantener la confianza (Hausknecht et al., 2009).

Por consiguiente, el crecimiento profesional contribuye a la retención cuando se percibe como una posibilidad real, equitativa y vinculada con el desarrollo de competencias. No basta con comunicar oportunidades generales; es necesario proporcionar evidencia de que las personas pueden avanzar mediante criterios claros y alcanzables. La percepción de futuro constituye un componente esencial de la permanencia porque permite interpretar el empleo actual como parte de una trayectoria y no como una experiencia limitada sin perspectivas de evolución (Collings & Mellahi, 2009).

3.1.5. Contribución de la gestión por competencias a la retención del talento humano

La contribución de la gestión por competencias a la retención se explica principalmente por su capacidad para integrar diferentes prácticas de recursos humanos dentro de una lógica común. Los perfiles de competencias pueden orientar la selección, identificar necesidades de formación, proporcionar criterios para la evaluación y establecer requisitos para la movilidad. Esta articulación reduce la fragmentación entre procesos y permite que las decisiones relacionadas con las personas mantengan una mayor coherencia. Sin embargo, la integración solo genera

valor cuando las prácticas se refuerzan mutuamente y producen experiencias comprensibles para los trabajadores (Jiang et al., 2012).

Desde esta perspectiva, la retención no debe interpretarse como una consecuencia aislada de un programa específico, sino como el resultado acumulado de múltiples experiencias organizacionales. Un trabajador puede ingresar a un puesto adecuado, recibir capacitación y obtener evaluaciones positivas, pero decidir abandonar la empresa si no visualiza oportunidades futuras o percibe un liderazgo deficiente. De la misma manera, una política de promoción puede resultar insuficiente cuando existe sobrecarga, escaso reconocimiento o inequidad. La gestión por competencias contribuye a ordenar estas prácticas, pero no sustituye la necesidad de atender las condiciones laborales y relacionales que influyen en la permanencia (Rubenstein et al., 2018).

La evidencia sugiere que los sistemas de gestión humana generan efectos más consistentes cuando fortalecen simultáneamente las capacidades, la motivación y las oportunidades de participación. Bajo este enfoque, las competencias pueden servir como punto de conexión entre lo que el trabajador puede hacer, lo que desea desarrollar y los espacios que la organización ofrece para aplicar sus capacidades. La retención aumenta su probabilidad cuando estas dimensiones se encuentran alineadas, ya que el trabajador percibe que existe una relación entre su contribución, su aprendizaje y sus posibilidades de progreso (Jiang et al., 2012).

Sin embargo, también es necesario reconocer que no toda permanencia representa un resultado positivo. Retener trabajadores sin considerar su nivel de desempeño, compromiso o adecuación al puesto puede generar costos y limitar la renovación organizacional. Por esta razón, la gestión por competencias puede contribuir a una retención más selectiva, orientada a conservar capacidades críticas y trabajadores cuya contribución resulta relevante para la estrategia. Esta interpretación evita considerar la reducción de la rotación como un objetivo absoluto y propone analizar qué talento necesita mantenerse, por qué razones y mediante qué prácticas (Hausknecht et al., 2009).

En las empresas de servicios, la retención de trabajadores competentes puede favorecer la continuidad de las relaciones con los clientes y preservar conocimientos construidos mediante la experiencia. Muchas capacidades vinculadas con la atención no se encuentran completamente registradas en manuales, debido a que se desarrollan a través de la interacción, la observación y la resolución de situaciones específicas. La salida frecuente de personal puede debilitar esta memoria práctica y aumentar el tiempo necesario para que los nuevos trabajadores alcancen niveles adecuados de desempeño. Por ello, la permanencia puede constituir una fuente de estabilidad y consistencia en la calidad del servicio (Stamolampros et al., 2019).

A pesar de estos beneficios, la gestión por competencias también puede generar efectos adversos cuando se implementa como un mecanismo rígido de clasificación. Si las competencias se utilizan únicamente para controlar, comparar o excluir, los

trabajadores pueden percibir el sistema como una amenaza. Del mismo modo, los modelos que no se actualizan pueden limitar la diversidad de capacidades y favorecer perfiles homogéneos que no responden a nuevas necesidades. Por esta razón, la flexibilidad, la participación y la revisión periódica son condiciones necesarias para mantener la legitimidad del enfoque (Campion et al., 2011).

La literatura revisada permite argumentar que la retención se fortalece cuando los trabajadores perciben cuatro condiciones: que sus competencias son reconocidas, que pueden utilizarlas de manera significativa, que existen oportunidades para ampliarlas y que el desarrollo alcanzado tiene consecuencias positivas en su trayectoria. La ausencia de alguna de estas condiciones puede debilitar el efecto del sistema. Por ejemplo, identificar capacidades sin ofrecer oportunidades de aplicación puede producir frustración, mientras que exigir desarrollo sin reconocimiento puede generar desgaste. En consecuencia, la retención depende de la coherencia entre diagnóstico, aprendizaje, evaluación y crecimiento (Kyndt et al., 2009; Kuvaas, 2006).

En síntesis, la gestión por competencias contribuye a la retención del talento humano cuando se configura como una arquitectura organizacional orientada al desarrollo y no como una herramienta aislada de control. Su mayor valor reside en conectar las capacidades individuales con las necesidades estratégicas, las oportunidades de aprendizaje y las perspectivas de carrera. En las empresas de servicios, esta integración puede favorecer la continuidad del conocimiento, fortalecer la calidad de las interacciones y reducir los efectos asociados con la pérdida de personal experimentado. No obstante, la permanencia seguirá dependiendo de factores complementarios, por lo que las competencias deben integrarse con políticas de liderazgo, reconocimiento, bienestar y justicia organizacional (Rubenstein et al., 2018; Stamolampros et al., 2019).

Los resultados de la revisión indican que la influencia de la gestión por competencias sobre la retención debe comprenderse como una relación indirecta, dinámica y condicionada por el contexto. Las competencias pueden mejorar el ajuste laboral, orientar el aprendizaje, respaldar evaluaciones más claras y facilitar trayectorias profesionales; sin embargo, estos beneficios solo adquieren significado cuando son percibidos por los trabajadores y se traducen en experiencias concretas. Por ello, la principal contribución del enfoque no consiste únicamente en definir qué talento necesita la empresa, sino en construir condiciones que permitan desarrollarlo, reconocerlo y vincularlo con un proyecto organizacional de largo plazo (Collings & Mellahi, 2009; Jiang et al., 2012).

4. Discusión

Los hallazgos derivados de la revisión permiten sostener que la gestión por competencias puede constituirse en un mecanismo estratégico para favorecer la retención del talento humano en las empresas de servicios; sin embargo, dicha

influencia no debe interpretarse como una relación lineal, inmediata ni autosuficiente. La permanencia de los trabajadores parece depender de la capacidad organizacional para transformar la identificación de conocimientos, habilidades y comportamientos en experiencias laborales concretas de adecuación al puesto, aprendizaje continuo, reconocimiento, evaluación equitativa y crecimiento profesional. En consecuencia, el valor de un modelo de competencias no reside únicamente en la precisión técnica de sus perfiles, sino en su articulación con las demás prácticas de gestión humana. Esta interpretación coincide con Campion et al. (2011), quienes plantean que los modelos de competencias adquieren utilidad cuando se integran con los procesos organizacionales, y con Jiang et al. (2012), cuya evidencia metaanalítica demuestra que las prácticas orientadas al fortalecimiento de habilidades generan resultados mediante mecanismos relacionados con el capital humano, la motivación y la reducción de la rotación voluntaria.

Desde esta perspectiva, la gestión por competencias debe ser comprendida como una arquitectura de integración y no como un procedimiento administrativo aislado. La sola existencia de diccionarios, matrices o perfiles competenciales no garantiza que los trabajadores desarrollen un vínculo sostenido con la organización, especialmente cuando tales instrumentos carecen de consecuencias perceptibles para su trayectoria laboral. La retención requiere que las competencias identificadas se traduzcan en decisiones coherentes respecto de la formación, la asignación de responsabilidades, la movilidad interna y el reconocimiento del desempeño. Esta consideración amplía el enfoque tradicional de gestión del talento, debido a que desplaza la atención desde la identificación exclusiva de individuos considerados excepcionales hacia la creación de condiciones organizacionales que permitan desarrollar y aprovechar capacidades relevantes. En este sentido, Collings y Mellahi (2009) advierten que la gestión estratégica del talento demanda la identificación de posiciones críticas y la construcción de sistemas diferenciados que fortalezcan el compromiso, mientras que Gallardo-Gallardo et al. (2013) señalan que la ambigüedad conceptual del término talento continúa dificultando la consolidación de prácticas y marcos teóricos homogéneos.

Uno de los resultados más consistentes de la revisión corresponde a la relevancia de la alineación entre las competencias del trabajador y las exigencias inherentes al puesto. Esta correspondencia puede favorecer la permanencia porque incrementa la probabilidad de que la persona experimente dominio sobre sus funciones, perciba utilidad en sus capacidades y encuentre congruencia entre su preparación y las demandas organizacionales. No obstante, el ajuste no debe reducirse a comprobar si el trabajador posee las habilidades requeridas, puesto que también comprende la capacidad del empleo para satisfacer necesidades de autonomía, aprendizaje, reconocimiento y desarrollo. Por ello, una persona puede demostrar un elevado desempeño y, simultáneamente, considerar la posibilidad de abandonar la organización cuando percibe que sus competencias se encuentran subutilizadas o que el puesto no ofrece perspectivas de evolución. La evidencia metaanalítica de Kristof-

Brown et al. (2005) relaciona las distintas formas de ajuste laboral con actitudes, desempeño y comportamientos de retiro, lo que respalda la necesidad de considerar la compatibilidad como una condición dinámica y multidimensional.

La interpretación anterior adquiere una relevancia particular en las empresas de servicios, donde las competencias se expresan frecuentemente durante la interacción directa con clientes y usuarios. En estos escenarios, las habilidades comunicativas, la empatía, la adaptabilidad, la gestión emocional y la solución de problemas pueden influir tanto en la calidad percibida como en la continuidad de las relaciones organizacionales. Sin embargo, sería reduccionista atribuir la calidad del servicio exclusivamente a las capacidades individuales, debido a que las condiciones de trabajo, el liderazgo y la cultura organizacional también determinan la posibilidad de desplegar dichas competencias de manera sostenible. La evidencia obtenida por Stamolampros et al. (2019) en organizaciones de turismo y hospitalidad mostró que el liderazgo y los valores culturales constituían factores relevantes para la satisfacción laboral, mientras que las oportunidades de progresión profesional desempeñaban un papel crítico en la rotación. En consecuencia, la competencia individual produce valor cuando encuentra un contexto que proporciona recursos, respaldo y oportunidades para su aplicación.

En relación con el desarrollo de competencias, los resultados sugieren que las oportunidades de aprendizaje fortalecen la retención cuando son pertinentes, accesibles y vinculadas con posibilidades reales de aplicación. La formación pierde capacidad estratégica cuando se limita al cumplimiento de programas generales, se concentra en la transmisión de contenidos descontextualizados o no genera cambios en las responsabilidades y perspectivas profesionales de los trabajadores. Por el contrario, el aprendizaje puede consolidar el vínculo organizacional cuando responde a brechas previamente identificadas y permite enfrentar desafíos de mayor complejidad. Kyndt et al. (2009) encontraron que la valoración del trabajador, el estímulo al aprendizaje y las oportunidades de desarrollo se relacionaban con la retención, lo que permite interpretar la capacitación como una manifestación de inversión organizacional. No obstante, el fortalecimiento de las competencias también incrementa la empleabilidad externa; por ello, la formación debe complementarse con reconocimiento, movilidad y posibilidades de utilizar las capacidades adquiridas dentro de la propia organización.

Esta aparente paradoja entre desarrollo y movilidad externa evidencia que la retención no debe sustentarse en limitar la empleabilidad del trabajador, sino en construir una propuesta organizacional suficientemente valiosa para que el crecimiento pueda continuar dentro de la empresa. Un empleado que amplía sus competencias y no encuentra espacios para aplicarlas puede experimentar una discrepancia creciente entre su potencial y las oportunidades disponibles, circunstancia que podría estimular la búsqueda de alternativas laborales. Por consiguiente, el aprendizaje debe formar parte de una secuencia integrada que incluya diagnóstico de competencias, formación, asignación de desafíos, retroalimentación y proyección profesional. La

revisión de Kaliannan et al. (2023) subraya la relevancia del desarrollo inclusivo del talento y advierte que las aproximaciones centradas exclusivamente en grupos selectos pueden restringir las oportunidades de crecimiento de otros trabajadores. De este modo, una política de desarrollo amplia y transparente puede contribuir tanto al fortalecimiento de las capacidades organizacionales como a una percepción más equitativa de las oportunidades internas.

Respecto de la evaluación del desempeño basada en competencias, los resultados permiten argumentar que su contribución a la retención depende menos de la sofisticación del instrumento que de la legitimidad percibida del proceso. Una evaluación técnicamente estructurada puede perder credibilidad cuando los criterios son ambiguos, las valoraciones dependen de apreciaciones subjetivas o los resultados no generan acciones posteriores. En contraste, la evaluación puede fortalecer la relación entre el trabajador y la organización cuando clarifica expectativas, reconoce aportes, identifica necesidades de desarrollo y proporciona retroalimentación útil. DeNisi y Murphy (2017) evidencian que la investigación sobre evaluación del desempeño ha evolucionado desde el interés exclusivo por las escalas de medición hacia el análisis de las reacciones de los empleados, los propósitos de la evaluación y los procesos cognitivos de los evaluadores. Por consiguiente, evaluar competencias exige considerar no solo la precisión de las calificaciones, sino también la justicia, la transparencia y la utilidad atribuida al procedimiento.

La satisfacción con la evaluación constituye, por tanto, un componente relevante para comprender sus posibles efectos sobre la permanencia. Cuando el trabajador percibe que sus esfuerzos y capacidades son valorados mediante criterios comprensibles, puede aumentar la confianza en las decisiones organizacionales; en cambio, la incongruencia entre el desempeño demostrado y las oportunidades recibidas puede debilitar el compromiso. Los resultados de Kuvaas (2006) vinculan la satisfacción con la evaluación del desempeño con resultados actitudinales, entre ellos el compromiso afectivo y la intención de rotación. Este planteamiento respalda la necesidad de reemplazar las evaluaciones episódicas y sancionadoras por procesos continuos de diálogo y desarrollo. Asimismo, sugiere que la retroalimentación solo adquiere valor cuando conduce a acciones verificables, tales como planes de aprendizaje, reconocimiento, ampliación de responsabilidades o acceso a nuevas oportunidades. En ausencia de seguimiento, la evaluación puede convertirse en una formalidad burocrática incapaz de influir favorablemente sobre la experiencia laboral.

Por otra parte, la gestión de competencias puede fortalecer las perspectivas de crecimiento profesional al proporcionar criterios explícitos para la movilidad, la sucesión y la promoción. La existencia de rutas basadas en capacidades demostrables permite que los trabajadores comprendan qué conocimientos y comportamientos necesitan desarrollar para acceder a funciones de mayor complejidad. No obstante, la mera formulación de mapas de carrera resulta insuficiente cuando las oportunidades son escasas, los procesos carecen de transparencia o las decisiones reales contradicen los criterios formalmente

establecidos. Hausknecht et al. (2009) demostraron que las razones para permanecer varían de acuerdo con las características del trabajo y el nivel de desempeño, lo que cuestiona la aplicación de políticas uniformes de retención. En consecuencia, las trayectorias profesionales deben reconocer la diversidad de aspiraciones y considerar alternativas como la movilidad horizontal, la participación en proyectos, la mentoría y la ampliación progresiva de responsabilidades.

Asimismo, la revisión permite cuestionar una concepción exclusivamente jerárquica del crecimiento profesional. En organizaciones con estructuras reducidas o con un número limitado de cargos superiores, vincular el desarrollo únicamente con ascensos puede generar expectativas difíciles de satisfacer y favorecer percepciones de estancamiento. Por ello, la gestión por competencias debería ampliar la noción de carrera e incorporar experiencias que permitan adquirir conocimientos, diversificar funciones y aumentar la autonomía. Esta perspectiva resulta especialmente pertinente en el sector servicios, donde la movilidad entre áreas puede fortalecer la comprensión integral de los procesos y favorecer respuestas más adaptativas frente a las necesidades de los usuarios. Collings y Mellahi (2009) sostienen que la gestión estratégica del talento requiere desarrollar capacidades vinculadas con posiciones de importancia organizacional, mientras que Stamolampros et al. (2019) identifican la progresión profesional como un componente relevante para explicar la rotación en servicios de alto contacto.

No obstante, los hallazgos también muestran que la retención constituye un fenómeno multicausal que no puede explicarse exclusivamente mediante la gestión por competencias. La decisión de permanecer o abandonar una organización puede encontrarse asociada con la satisfacción laboral, el compromiso, el liderazgo, las recompensas, la carga de trabajo, la justicia percibida, las relaciones interpersonales y la disponibilidad de oportunidades externas. En consecuencia, sería metodológicamente impropio atribuir una reducción de la rotación a la sola implementación de perfiles o sistemas competenciales. El metaanálisis de Rubenstein et al. (2018) confirma la diversidad de antecedentes vinculados con la rotación voluntaria y demuestra que numerosas relaciones dependen de condiciones contextuales. Así, la gestión por competencias debe considerarse un componente de un sistema más amplio de prácticas organizacionales, cuya efectividad depende de la coherencia entre las políticas declaradas y las experiencias efectivamente vividas por los trabajadores.

En este marco, la principal contribución teórica de la revisión consiste en proponer que la relación entre gestión por competencias y retención se encuentra mediada por mecanismos perceptuales y actitudinales. La identificación de competencias puede mejorar el ajuste laboral; el desarrollo puede fortalecer la percepción de apoyo; la evaluación transparente puede incrementar la justicia percibida; y las oportunidades de carrera pueden consolidar la expectativa de continuidad. Estos procesos, a su vez, pueden influir sobre la satisfacción, la motivación y el compromiso organizacional. La evidencia de Jiang et al. (2012) respalda una interpretación mediada de los efectos de

las prácticas de recursos humanos, debido a que los sistemas orientados a fortalecer habilidades, motivación y oportunidades producen resultados mediante mecanismos intermedios. Por ello, futuras investigaciones deberían evitar modelos excesivamente directos y examinar las variables psicológicas y organizacionales que explican cómo las competencias pueden traducirse en una mayor intención de permanencia.

Desde una perspectiva aplicada, los resultados sugieren que las empresas de servicios deberían evitar la implementación fragmentada de prácticas de gestión humana. La selección basada en competencias pierde consistencia cuando no se acompaña de formación; la capacitación pierde valor cuando las capacidades adquiridas no pueden aplicarse; la evaluación se debilita cuando no conduce a decisiones de desarrollo; y los planes de carrera carecen de credibilidad cuando los criterios de movilidad no son transparentes. En consecuencia, la retención podría fortalecerse mediante sistemas integrados que vinculen perfiles actualizados, diagnóstico de brechas, aprendizaje continuo, retroalimentación, reconocimiento y trayectorias profesionales. Campion et al. (2011) destacan que los modelos de competencias deben conectarse con los sistemas de recursos humanos, mientras que Jiang et al. (2012) demuestran que la complementariedad entre prácticas favorece resultados organizacionales más consistentes. La coherencia institucional constituye, por tanto, una condición más relevante que la aplicación aislada de instrumentos.

En cuanto a las limitaciones, debe reconocerse que el carácter exploratorio y bibliográfico del estudio permite construir una interpretación integradora, pero no establecer relaciones causales ni estimar la magnitud del efecto de la gestión por competencias sobre la retención. La heterogeneidad de conceptos, diseños, sectores y contextos dificulta la comparación directa de los hallazgos, particularmente porque los términos talento, competencia, permanencia e intención de rotación no siempre se operacionalizan de manera equivalente. Gallardo-Gallardo et al. (2013) evidencian la pluralidad conceptual existente alrededor del talento, mientras que Snyder (2019) advierte que las revisiones bibliográficas requieren procedimientos explícitos para evitar interpretaciones parciales o selecciones poco sistemáticas. Por consiguiente, las conclusiones del artículo deben entenderse como proposiciones analíticas fundamentadas en la convergencia de la literatura y no como pruebas definitivas de causalidad.

A partir de estas limitaciones, futuras investigaciones podrían desarrollar estudios longitudinales capaces de examinar si la evolución de las competencias, las oportunidades de aprendizaje y las trayectorias internas preceden efectivamente a cambios en la intención de permanencia o en la rotación observable. También sería pertinente comparar subsectores de servicios, debido a que las exigencias competenciales pueden diferir entre actividades financieras, educativas, sanitarias, turísticas, tecnológicas y profesionales. Del mismo modo, convendría analizar variables mediadoras, como el apoyo organizacional percibido, la justicia, el compromiso y la satisfacción, así como factores moderadores relacionados con la edad, la antigüedad, el tipo de ocupación y las oportunidades externas. Rubenstein et

al. (2018) destacan el carácter contextual de los antecedentes de la rotación, mientras que Snyder (2019) subraya la necesidad de que las revisiones generen agendas de investigación sustentadas en vacíos claramente identificados.

La discusión permite concluir que la gestión por competencias puede contribuir a la retención del talento humano cuando se configura como un sistema dinámico, inclusivo y articulado con las expectativas profesionales de los trabajadores. Su influencia se manifiesta principalmente mediante una mayor correspondencia entre capacidades y funciones, oportunidades continuas de aprendizaje, evaluaciones orientadas al desarrollo y posibilidades creíbles de crecimiento. Sin embargo, estas condiciones no sustituyen la importancia del liderazgo, la cultura, la justicia, el reconocimiento y la calidad general de la experiencia laboral. En las empresas de servicios, donde una proporción significativa del valor depende de interacciones humanas y conocimientos construidos mediante la experiencia, la retención de trabajadores competentes puede favorecer la continuidad organizacional y la consistencia del servicio. No obstante, la efectividad del enfoque dependerá de que las competencias sean reconocidas, desarrolladas y vinculadas con oportunidades reales, y no tratadas únicamente como categorías administrativas de clasificación (Campion et al., 2011; Stamolampros et al., 2019).

5. Conclusiones

La revisión realizada permite concluir que la gestión por competencias constituye un enfoque estratégico con capacidad para favorecer la retención del talento humano en las empresas de servicios, siempre que su aplicación trascienda la elaboración formal de perfiles y se integre de manera coherente con los procesos de selección, formación, evaluación, reconocimiento y desarrollo profesional. Su contribución no deriva únicamente de identificar los conocimientos, habilidades y comportamientos requeridos, sino de convertir dicha información en decisiones organizacionales que fortalezcan la experiencia laboral y amplíen las posibilidades de permanencia de los trabajadores.

Asimismo, se determina que la alineación entre las competencias del trabajador y las exigencias del puesto representa una condición fundamental para promover el desempeño, la satisfacción y la estabilidad laboral. La correspondencia entre las capacidades individuales, las responsabilidades asignadas y las oportunidades proporcionadas por la organización favorece una mayor percepción de utilidad y eficacia profesional. Sin embargo, esta relación debe comprenderse de manera dinámica, debido a que las competencias requeridas evolucionan conforme cambian los procesos, las tecnologías y las expectativas de los usuarios en el sector servicios.

De igual manera, el desarrollo continuo de competencias y el acceso equitativo a oportunidades de aprendizaje se consolidan como elementos relevantes para fortalecer el vínculo entre el trabajador y la organización. La capacitación adquiere

mayor valor cuando responde a necesidades reales, se relaciona con las aspiraciones profesionales y permite aplicar los conocimientos adquiridos en nuevas responsabilidades. En consecuencia, la formación aislada resulta insuficiente si no se acompaña de reconocimiento, movilidad interna y posibilidades concretas de crecimiento, puesto que el desarrollo profesional requiere una trayectoria visible y coherente dentro de la organización.

Por otra parte, la evaluación del desempeño basada en competencias puede contribuir a la retención cuando se desarrolla mediante criterios claros, transparentes y vinculados con procesos de retroalimentación y mejora. Su utilidad disminuye cuando se limita a calificar resultados o cumplir procedimientos administrativos sin generar oportunidades posteriores. Por ello, la evaluación debe concebirse como un mecanismo de orientación profesional que permita reconocer fortalezas, identificar necesidades de desarrollo y respaldar decisiones relacionadas con la formación, la promoción y el crecimiento laboral.

También se concluye que las oportunidades de crecimiento profesional constituyen un componente decisivo para la permanencia del talento humano. La gestión por competencias puede facilitar la construcción de rutas de carrera más transparentes al establecer criterios verificables para la movilidad, la promoción y la asignación de nuevas responsabilidades. No obstante, el crecimiento no debe restringirse al ascenso jerárquico, sino incorporar alternativas como la movilidad horizontal, la participación en proyectos, la ampliación de funciones y el desarrollo de competencias emergentes, especialmente en organizaciones con estructuras limitadas.

En términos generales, la retención del talento humano debe comprenderse como un fenómeno multicausal, por lo que no depende exclusivamente de la implementación de modelos de competencias. Factores como el liderazgo, la justicia organizacional, el reconocimiento, la carga laboral, las relaciones interpersonales, las recompensas y las oportunidades externas también intervienen en la decisión de permanecer o abandonar una organización. Por consiguiente, la gestión por competencias alcanza mayor efectividad cuando forma parte de un sistema integral de gestión humana orientado a fortalecer simultáneamente las capacidades, la motivación y las oportunidades de participación de los trabajadores.

Finalmente, la principal contribución del estudio consiste en evidenciar que la relación entre gestión por competencias y retención se construye mediante procesos interdependientes de ajuste laboral, aprendizaje, evaluación y desarrollo profesional. En las empresas de servicios, esta articulación puede favorecer la continuidad del conocimiento, la estabilidad de los equipos y la conservación de capacidades relacionales esenciales para la atención de clientes y usuarios. Sin embargo, se requieren futuras investigaciones empíricas y longitudinales que permitan examinar la magnitud de estas relaciones en diferentes subsectores y determinar la influencia de variables mediadoras, como la satisfacción laboral, el compromiso y el apoyo organizacional percibido.

CONFLICTO DE INTERESES

“Los autores declaran no tener ningún conflicto de intereses”.

Referencias Bibliográficas

- Allen, D. G., Bryant, P. C., & Vardaman, J. M. (2010). Retaining talent: Replacing misconceptions with evidence-based strategies. *Academy of Management Perspectives*, 24(2), 48–64. <https://doi.org/10.5465/amp.24.2.48>
- Armendariz-Loor, N. A., Morales-Fonseca, C. F., Villacís-Jácome, J. E., & Alquina-Collaguazo, N. C. (2026). Perfiles de personalidad en trabajadores de una empresa privada: implicaciones para la adaptación en contextos organizacionales. *Revista Científica Ciencia Y Método*, 4(2), 305-317. <https://doi.org/10.55813/gaea/rcym/v4/n2/196>
- Cable, D. M., & DeRue, D. S. (2002). The convergent and discriminant validity of subjective fit perceptions. *Journal of Applied Psychology*, 87(5), 875–884. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.5.875>
- Caicedo-Basurto, R. L., Casanova-Villalba, C. I., Concha-Ramírez, J. A., & Rios-Gaibor, C. G. (2025). Gestión del talento humano en contextos de trabajo remoto y flexible. *Space Scientific Journal of Multidisciplinary*, 3(2), 28–40. <https://doi.org/10.63618/omd/ssjm/v3/n2/48>
- Campion, M. A., Fink, A. A., Ruggeberg, B. J., Carr, L., Phillips, G. M., & Odman, R. B. (2011). Doing competencies well: Best practices in competency modeling. *Personnel Psychology*, 64(1), 225–262. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2010.01207.x>
- Campos-Tufiño, M., Nevárez-García, J. B., & Prado-Chinga, A. E. (2025). Clima laboral y su incidencia en el desempeño docente del ISTB, 2024. *Revista Científica Zambos*, 4(2), 227-239. <https://doi.org/10.69484/rcz/v4/n2/116>
- Collings, D. G., & Mellahi, K. (2009). Strategic talent management: A review and research agenda. *Human Resource Management Review*, 19(4), 304–313. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2009.04.001>
- DeNisi, A. S., & Murphy, K. R. (2017). Performance appraisal and performance management: 100 years of progress? *Journal of Applied Psychology*, 102(3), 421–433. <https://doi.org/10.1037/apl0000085>
- Deza-Matías, A. H., Castrejón-Valdez, M., Rojas-Felipe, E., Contreras-Fernández, J. L., Mencia-Sánchez, N. G., Rodríguez-Deza, J. W., & Yaulilahua-Huacho, R. (2023). *Evaluación de la satisfacción laboral y rendimiento productivo de los piscicultores comunitarios*. Editorial Grupo AEA. <https://doi.org/10.55813/egaea.l.2022.49>

- Draganidis, F., & Mentzas, G. (2006). Competency based management: A review of systems and approaches. *Information Management & Computer Security*, 14(1), 51–64. <https://doi.org/10.1108/09685220610648373>
- Gallardo-Gallardo, E., Dries, N., & González-Cruz, T. F. (2013). What is the meaning of 'talent' in the world of work? *Human Resource Management Review*, 23(4), 290–300. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2013.05.002>
- Guerrero-Velástegui, C. A., Jácome-Lara, I. M., Terán-Guerrero, F. N., & Frias-Pérez, E. A. (2025). *Gestión estratégica del talento humano alineado al desarrollo organizacional*. Editorial Grupo AEA. <https://doi.org/10.55813/egaea.l.115>
- Hancock, J. I., Allen, D. G., Bosco, F. A., McDaniel, K. R., & Pierce, C. A. (2013). Meta-analytic review of employee turnover as a predictor of firm performance. *Journal of Management*, 39(3), 573–603. <https://doi.org/10.1177/0149206311424943>
- Hausknecht, J. P., Rodda, J., & Howard, M. J. (2009). Targeted employee retention: Performance-based and job-related differences in reported reasons for staying. *Human Resource Management*, 48(2), 269–288. <https://doi.org/10.1002/hrm.20279>
- Herrera-Sánchez, M. J., Casanova-Villalba, C. I., Bravo Bravo, I. F., & Barba Mosquera, A. E. (2023). Estudio comparativo de las desigualdades en el tecnoestrés entre instituciones de educación superior en América Latina y Europa. *Código Científico Revista De Investigación*, 4(2), 1288–1303. <https://doi.org/10.55813/gaea/ccri/v4/n2/287>
- Herrera-Sánchez, M. J., Mina-Bone, S. G., Santana-Torres, A. A. & Rios-Gaibor, C. G. (2024). Costos ocultos del tecnoestrés: Análisis económico del impacto en la productividad académica en universidades. In *Fronteras del Futuro: Innovación y Desarrollo en Ciencia y Tecnología*. (pp. 49-72). Editorial Grupo AEA. <https://doi.org/10.55813/egaea.ci.40>
- Hom, P. W., Lee, T. W., Shaw, J. D., & Hausknecht, J. P. (2017). One hundred years of employee turnover theory and research. *Journal of Applied Psychology*, 102(3), 530–545. <https://doi.org/10.1037/apl0000103>
- Jara-Álvarez, G. X., Salgado-Ortiz, P. J., Santander-Salmon, E. S., & Quiñonez-Cabeza, B. M. (2024). Estrategias de diversidad e inclusión en procesos de reclutamiento asistidos por IA. *Revista Científica Ciencia Y Método*, 2(4), 50–62. <https://doi.org/10.55813/gaea/rcym/v2/n4/53>
- Jiang, K., Lepak, D. P., Hu, J., & Baer, J. C. (2012). How does human resource management influence organizational outcomes? A meta-analytic investigation of mediating mechanisms. *Academy of Management Journal*, 55(6), 1264–1294. <https://doi.org/10.5465/amj.2011.0088>
- Kristof-Brown, A. L., Zimmerman, R. D., & Johnson, E. C. (2005). Consequences of individuals' fit at work: A meta-analysis of person–job, person–organization, person–group, and person–supervisor fit. *Personnel Psychology*, 58(2), 281–342. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2005.00672.x>
- Kuvaas, B. (2006). Performance appraisal satisfaction and employee outcomes: Mediating and moderating roles of work motivation. *The International Journal of*

- Human Resource Management*, 17(3), 504–522.
<https://doi.org/10.1080/09585190500521581>
- Kyndt, E., Dochy, F., Michielsens, M., & Moeyaert, B. (2009). Employee retention: Organisational and personal perspectives. *Vocations and Learning*, 2(3), 195–215. <https://doi.org/10.1007/s12186-009-9024-7>
- Macias-Loor, J. M., Andrade Conforme, C. L., Pilatuña Vélez, L. D., & Pin Zamora, L. F. (2022). El impacto del comportamiento de los individuos en las organizaciones. En *Resultados científicos de la investigación multidisciplinaria desde la perspectiva ética* (pp. 117–133). Editorial Grupo AEA. <https://doi.org/10.55813/egaea.cl.2022.15>
- Navarrete-Zambrano, C. M., Boné-Andrade, M. F., Parraga-Pether, P. V., & Alcívar Vélez, J. (2022). Cómo se manejan los individuos en las organizaciones según la ética y los procesos humanos de negocio. En *Análisis científico de la ética desde la perspectiva multidisciplinaria* (pp. 31–44). Editorial Grupo AEA. <https://doi.org/10.55813/egaea.cl.2022.4>
- Rendon-Guerra, G. del P., Rodríguez-Angulo, D. E., Tenelema-Jimenez, I. E., & Sacón-Martines, E. E. (2025). Dimensiones de desempeño laboral en las agrícolas bananeras de la zona de Quevedo. *Journal of Economic and Social Science Research*, 5(2), 1-15. <https://doi.org/10.55813/gaea/jessr/v5/n2/185>
- Romero-Reyes, H. D., & Paladines-Torres, L. K. (2024). Análisis Comparativo entre Instrumentos de Evaluación de Clima Laboral y la Evaluación ECLO. *Journal of Economic and Social Science Research*, 4(2), 197–213. <https://doi.org/10.55813/gaea/jessr/v4/n2/107>
- Rubenstein, A. L., Eberly, M. B., Lee, T. W., & Mitchell, T. R. (2018). Surveying the forest: A meta-analysis, moderator investigation, and future-oriented discussion of the antecedents of voluntary employee turnover. *Personnel Psychology*, 71(1), 23–65. <https://doi.org/10.1111/peps.12226>
- Snyder, H. (2019). Literature review as a research methodology: An overview and guidelines. *Journal of Business Research*, 104, 333–339. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.07.039>
- Stamolampros, P., Korfiatis, N., Chalvatzis, K., & Buhalis, D. (2019). Job satisfaction and employee turnover determinants in high contact services: Insights from employees' online reviews. *Tourism Management*, 75, 130–147. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2019.04.030>
- Vallejo-Rosero, C. A., Quesada-Paz, M. M., Londoño-Puentes, J. C., & López-Contreras, J. del R. (2024). Factores que afectan el desempeño laboral en el personal de la salud en una IPS de primer nivel en el municipio de Candelaria Valle del Cauca: un análisis para el primer semestre del 2023. *Journal of Economic and Social Science Research*, 4(2), 114–139. <https://doi.org/10.55813/gaea/jessr/v4/n2/97>