

Tipo de Publicación: Ensayo**Recibido:** 16/05/2023**Aceptado:** 13/06/2023**Páginas:** 117-125**Autor:**

Alejandra Cepeda Torres

Licenciada en Contaduría Pública

Magister en Gerencia Educativa

 <https://orcid.org/0009-0004-1169-8341>**E-mail:** aleva24@gmail.com**Afiliación:**

Universidad Nacional Experimental Simón Rodríguez (UNESR)

Barquisimeto- Venezuela

GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO PARA UNA ORGANIZACIÓN EMERGENTE

Resumen

Hasta hace pocos años, antes de culminar el siglo XX, la gestión de talento humano, era asumida y considerada como un proceso lineal, rutinario, orientado hacia las actividades concernientes con el ingreso, selección y retribución salarial del personal, permaneciendo inalterable la visión epistémica de gerentes tradicionales. Con el desarrollo tecnológico de las últimas décadas, la aparición de la sociedad de la información y la comunicación (SIC) y la sociedad del conocimiento (SC), la gestión organizacional ha modificado su visión estratégica y la manera de asumir los procesos gerenciales. Es así como, la perspectiva de la gestión humana está modificándose mundialmente, a consecuencia de la emergencia de nuevas organizaciones cuyos rasgos determinantes son la complejidad y la contingencia, amén de que muchos de sus procesos se realizan de manera virtual y en red. La intencionalidad de este ensayo, va orientada hacia el discurrir de nuevas realidades donde los seres humanos son talentos con posibilidades de desarrollo, aplicabilidad y aporte y no simples recursos de los que se puede disponer a discreción. Para quienes bajo el paradigma interpretativo, investigan en el área de la ciencia gerencial, la gestión del talento humano va más allá de la simple comprensión e interpretación de las acciones que, en un área específica, ejecutan las personas mediante sus competencias; de modo que el enfoque también considera la complejidad intrínseca del ser humano, lo cual comporta significativamente logros de consideración espiritual. Los hallazgos obtenidos derivan hacia la caracterización de la gestión del talento humano en organizaciones emergentes abiertas a la transdisciplinariedad y la metáfora sistémica, capaces de leer el entorno cambiante que los anima hacia la flexibilidad estructural y deliberativa.

Descriptores: Gestión, talento humano, organización emergente.

MANAGEMENT, HUMAN TALENT, EMERGING ORGANIZATION

Abstract

Until a few years ago, before the end of the 20th century, the management of human talent was assumed and considered as a linear, routine process, oriented towards activities related to the entry, selection and salary remuneration of personnel, the epistemic vision remaining unchanged. of traditional managers. With the technological development of the last decades, the appearance of the information and communication society (SIC) and the knowledge society (SC), organizational management has modified its strategic vision and the way of assuming management processes. This is how the perspective of human management is changing worldwide, as a result of the emergence of new organizations whose determining features are complexity and contingency, in addition to the fact that many of their processes are carried out online and online. The intention of this essay is oriented towards the flow of new realities where human beings are talented with possibilities of development, applicability and contribution and not simple resources that can be disposed of at will. For those who, under the interpretive paradigm, research in the area of management science, the management of human talent goes beyond the simple understanding and interpretation of the actions that, in a specific area, people carry out through their skills; so that the approach also considers the intrinsic complexity of the human being, which significantly entails achievements of spiritual consideration. The findings obtained lead to the characterization of human talent management in emerging organizations open to transdisciplinarity and the systemic metaphor, capable of reading the changing environment that encourages them towards structural and deliberative flexibility.

Keywords: Management, human talent, emerging organization.

Introducción

Una visión aproximativa conducente hacia la temática planteada, induce a considerar que la gestión del talento humano responde al hecho de cómo aplicar los procesos relacionados con el ser humano, en tanto que actor fundamental de las actividades que se desarrollan en el seno de las organizaciones; a su vez, este proceso sistémico lleva a decidir la estrategia organizacional que ha de implementarse, procurando las mejores prácticas necesarias para acompañar a la gente; para ello es crucial la creación armónica de estructuras, principios y controles, buscando el desarrollo del individuo con una visión futurista, que considere la sucesión auto gestionada del personal, con el apoyo de un banco de datos de personas y mediante una gestión compartida (Ramírez, Espindola, Ruíz y Hugueth, 2019). Es así como los factores señalados, atienden sin duda alguna, a los desafíos derivados de los mercados emergentes, cada vez con mayores demandas.

En cuanto a los retos que despuntan hoy, iniciada la tercera década del siglo XXI, en referencia a la gestión del talento humano, es posible y pertinente mencionar la necesaria inclusión de la diversidad, de las minorías y los expatriados; la procura de ambientes laborales sanos donde el trabajador alcance un nivel justo de realización personal y organizacional; la ampliación de los beneficios sociales; la ética como devenir axiológico trascendental; la armonización de la vida

familia con la vida laboral, la concertación dentro del complejo y difícil manejo de las relaciones sindicales; la seguridad e higiene; la comunicación interna y la cultura organizacional (Gaete Quezada, 2012).

De seguro, la enumeración de estos aspectos no es casual; por el contrario, ellos exigen una clara conciencia gerencial respecto de la importancia que representa, para quienes en la organización compete regir el desarrollo de una gestión estratégica del talento humano, sumar a lo inevitablemente procedimental y mecánico, una buena dosis de creatividad e ingenio, lo cual indudablemente, resultará importante para consolidar los logros de una organización emergente.

Algunas Consideraciones Epistemológicas Relacionadas con el Talento Humano

Convivimos en una coyuntura laboral que todavía arrastra efectos de la crisis económica global sufrida en la última década del siglo XXI; también es de atención particular la situación que se ha vivido específicamente en Venezuela durante este mismo período, donde se implican aspectos de diversa índole como: políticos, sociales, económicos, culturales, cuya magnitud pudiera mostrarse con la migración de más de siete (7) millones de ciudadanos hacia diferentes destinos del mundo, según datos que ofrece la Agencia de la Organización de las Naciones Unidas (ONU) para los Refugiados (ACNUR, 2023). Igualmente, los efectos de la pandemia del Coronavirus, cuyos

inicios se produjeron a finales del año 2019, aún mantienen sus secuelas con especial incumbencia en el fortalecimiento y emergencia de nuevos modos de organización laboral, donde el teletrabajo, la sociedad red y la virtualidad, cobran importancia relevante.

Paradójicamente y pese al gran número de personas en búsqueda activa de empleo, cada vez se hace más notorio cómo las organizaciones han detectado una escasez de talento en el mercado laboral y una dificultad por encontrarlo y atraerlo; de allí que conviene describir un poco el panorama teórico en el cual permean las inquietudes y propuestas que realizan algunos investigadores acerca de la gestión del talento humano; sobre todo si se toma en consideración que, cada vez más, las organizaciones se desarrollan en tamaño y complejidad y la administración en consecuencia enfrenta mayores dificultades, por la necesidad de controlar el rumbo de la empresa para el logro de los objetivos estratégicos y de negocios que se tienen planeados.

Es precisamente en este contexto, donde se pone de manifiesto la vital importancia del talento; pues las organizaciones podrán contar con las mejores estrategias, tecnología de punta y el capital necesario, pero finalmente son las personas los medios por los cuales se pueden materializar los objetivos estratégicos. Asimismo, no será suficiente con ser empresas socialmente responsables, ni contar con líderes transformacionales; de modo que

también es necesario y de vital importancia, la comunicación, que en cierta medida puede fungir como un eje primordial para unir estos factores que permitan conducir a las organizaciones hacia el logro de un mejor desempeño: lo último, solo será posible con estrategias apropiadas de gestión del talento humano.

Las organizaciones modernas están basadas en la gestión gerencial del conocimiento, como un nuevo enfoque de direccionalidad de los recursos humanos, la misma conduce a la aparición de la gestión del talento humano, lo cual demuestra que el insumo más valioso es el personal, quién con un adecuado manejo, brinda empuje y energía a la organización. De allí se deduce, que las organizaciones emergentes tienen como elemento fundamental al ser humano, el cual da vida armónica en el lugar de trabajo. Al respecto, Chiavenato (2001), expresa: “el hombre es un animal social, que posee una tendencia irrepetible a la vida en sociedad” (p.61); en consecuencia, los individuos viven en organizaciones y ambientes cada día más complejos y dinámicos, por lo que puede comprenderse la interdependencia existente entre ambos, como un componente que no ha de ser desestimado cuando se desea alcanzar el éxito.

De acuerdo con Ramírez, Espíndola, Ruiz y Hugueth (Ob. Cit.), es pertinente señalar que:

...la gestión del talento humano consiste en desarrollar cualidades competitivas para implementar políticas y crear una

estructura organizacional que sea favorable, conducente a una asignación de recursos que permita alcanzar con éxito esas estrategias. Permite anticipar y gerenciar colectivamente el cambio, para crear permanentemente estrategias que garanticen la razón de ser de la organización y su futuro (p. 168).

Los autores citados convergen en señalar ciertos procesos-ideas significativos: desarrollo de competencias, políticas, estructura, recursos y estrategias, las mismas marcan la deriva sobre la cual debe orientarse la gerencia con vista a lograr los propósitos organizacionales; pero es también necesario indicar que dichos procesos-ideas deben tener un tratamiento que vincule las diferentes relaciones que entre ellos se suscitan.

Para ser consistente con el discurso anterior, es oportuno decir que hay coincidencias en la literatura técnica en cuanto al enfoque sistémico y transdisciplinar que se utiliza cuando se trata de estudiar la gestión del talento humano, de manera que usualmente se consideran algunos diferentes subsistemas que se relacionan entre sí recursivamente, intercambiando información, insumos, incluso energía: entendida como el flujo de la potencia espiritual y emocional que se produce dentro de las relaciones humanas. A tal efecto, los subsistemas bajo consideración son: ingreso, desarrollo, compensación, mantenimiento y control de recursos humanos.

La visión sistémica y transdisciplinar permite, además, considerar el fenómeno con toda su carga

de complejidad, observando la relación que existe entre las partes y el todo; pero también del todo hacia las partes; asimismo, es holística e integrativa pues toma en cuenta los saberes de varias disciplinas para estudiar el fenómeno. Estas consideraciones son vitales, sobremanera si se considera que hablar de gestión del talento humano refiere hacia un amplio rango de dimensiones que incluyen aspectos tanto materiales, tangibles y crematísticos (por ejemplo, sueldos y salarios), como simbólicos e inaprehensibles (por ejemplo, la motivación y el reconocimiento).

El ingreso es el subproceso que da inicio a la gestión del talento humano, pues con él se realiza la selección y reclutamiento del personal. Para dicho fin es necesario tener bien presente cuál es el perfil profesional que se desea, de acuerdo con el cargo o competencia destinada en la organización. Indudablemente que existen muchos aspectos y procedimientos para realizar la selección: entrevista, currículo, referencias, evaluación diagnóstica, entre otros; pero en todos ellos debe privar un sentido de agudeza que permita vislumbrar las cualidades del individuo y el nivel de compromiso que asumirá en el cargo.

En este sentido es necesario tomar en cuenta que a las personas les gusta ver la condición en la cual se encontrarán en el futuro; en consecuencia, es pertinente desarrollar un plan de carrera que les brinde estabilidad y satisfaga sus aspiraciones materiales, profesionales, intelectuales, espirituales

y familiares; lo cual redundará también en beneficio de la organización pues el *knowhow* de cada empleado o miembro, constituye un valor inestimable que no siempre es fácil reponer, sobre todo si se ha realizado una inversión en el proceso de fortalecimiento de los saberes.

Indudablemente que la compensación como subsistema, juega un rol importante dentro del proceso gestor del talento, bajo la consideración de que las personas aspiran a una retribución que vaya más allá de los aspectos netamente salariales; de allí que conviene tener presente algunas recomendaciones hechas por Gibson y otros (2007), en cuanto que los gerentes deben crear una atmósfera alentadora, exaltando la capacidad, competencia y oportunidad; el monitoreo continuo de las necesidades es clave para considerar las diferencias en las preferencias para las recompensas; en ello el fortalecimiento de la automotivación resulta más que necesario. Por último, los incentivos, el modelaje, la equidad y el establecimiento de metas realizables, conforman el secreto de una excelente estrategia motivacional.

Con el mantenimiento y control del talento humano, se cierra el enfoque sistémico y transdisciplinar propuesto: ambos atienden fundamentalmente hacia la revisión continua del proceso, para ello es necesaria una actitud flexible capaz de leer los cambios constantes que están presentes dentro del ambiente organizacional y en el entorno. Muchas de las organizaciones emergentes

son de carácter virtual, así que el rol del liderazgo debe obedecer a una toma de decisiones colectivas donde el otro siente que es tomado en cuenta y escuchado. Es necesario estar conscientes de que las organizaciones flexibles aprovechan al máximo la creatividad de sus colaboradores, a quienes les agrada el estilo *freelance*, propicio para tiempos donde el teletrabajo constituye la forma de mayor crecimiento dentro de las nuevas estructuras organizativas.

Finalmente, para cerrar este apartado, es pertinente citar a Oss (referido por Flores y Chavarría, 2016) quien propone ocho (8) estrategias para transformar la oficina de personal en un departamento de gestión del talento humano, especialmente en sectores donde el acceso al recurso humano competente es complejo, ellas son: el desarrollo de competencias basado en las descripciones de puestos y en los procesos de contratación; mantener contacto con individuos hábiles para desarrollar los procesos de reclutamiento; garantizar la eficacia como una rutina en las funciones de gestión del talento humano; generar iniciativas corporativas para el desarrollo del talento humano de la organización; proporcionar seguridad en el empleo y un trabajo que moldee las habilidades laborales; adaptación a la inevitable rotación de personal, sobre todo en aquellas organizaciones donde la rotación es un signo característico; promover el rendimiento basado en la aplicación de sistemas de

compensación; y por último, la planificación para el liderazgo y la continuidad de la sucesión.

Gestión del Talento Humano y Organizaciones Emergentes

Con el transcurrir del tiempo, el modo de organización de los seres humanos se ha transformado considerablemente, adaptándose a las nuevas realidades, al punto de que ellas pueden ser consideradas como “seres vivos” que mutan de acuerdo con las demandas del entorno y para cumplir con los propósitos para los cuales han sido creadas; de no ser así, estarían condenadas a perecer. Conviene apuntar que son las personas quienes realizan estas exigencias transformacionales, pues también cambian las formas de ver la realidad y con ellas, las maneras de relacionarse, producir y los hábitos de consumo. El cambio viene como una consecuencia de acontecimientos históricos, sociales, culturales, tecnológicos y un extenso etcétera. Quizá sea el aspecto tecnológico uno de los más determinantes dentro de la orientación y concepción de estas mudanzas.

Es así como las viejas organizaciones de inicios del siglo XX, para ubicarnos en un momento histórico cercano a la actualidad, respondían básicamente a las demandas de la producción manufacturera, donde el taylorismo y el fordismo, signaban la forma de generación de bienes para el consumo y los servicios, e inspiraban modélicamente la conformación de las demás organizaciones sociales. De esta manera, la fábrica

se constituía en un espacio referencial donde se realizaba la manufactura de productos terminados, lo cual suponía una gran concentración de personas, pues el automatismo y la robótica apenas despuntaban como tímidas herramientas tecnológicas. La rigidez y verticalidad estructural, eran las características dominantes en los modelos organizacionales de la época.

A partir de la segunda mitad del siglo XX y como una consecuencia de la revolución tecnológica basada en la electrónica y la informática, se impone progresivamente el medio de producción posindustrial, donde el manejo de información y la sociedad del conocimiento, desplazan la relevancia que antes tenía la producción de bienes para el logro de la riqueza; es así como el informacionalismo, constructo propuesto por Castells (1990), será el principal actor de los nuevos tiempos, constituyendo un paradigma tecnológico basado en otra manera de organización. Aparece entonces la sociedad red como la forma más ideal de relacionarse y cumplir con las demandas que tiene la sociedad en los albores del siglo XXI.

Surgen entonces las organizaciones emergentes cuyas peculiaridades se caracterizan por su flexibilidad, son dinámicas, fundan muchos de sus procesos en la virtualidad, utilizan la red como medio para comunicarse e intercambiar información y datos; las “velocidades” con las cuales se realizan sus funciones alcanzan límites vertiginosos; sobre

ellas destaca la inmediatez como variable temporal que marca el estilo de los liderazgos y de las acciones de todos los individuos. Por supuesto que, ante esta realidad, aparecen condiciones demandantes que han cambiado por completo la gestión del talento humano. Como ha sido señalado, las estructuras organizacionales se aplanan y dispersan en el espacio a través de la red y la virtualidad, de manera que los miembros de las organizaciones son ahora trabajadores del conocimiento cuyas potencialidades intelectuales se magnifican y multiplican gracias a la tecnología.

El fenómeno socio-organizacional antes descrito, se encuentra en fase de pleno desarrollo, de manera que aún es difícil discernir a plenitud, cuáles serán las cualidades que marcarán los talentos de las personas; incluso, pudiera hasta cuestionarse las formas como hoy, a comienzos de la tercera década del siglo XXI, se realiza la gestión de un potencial tan extraordinario como es el talento humano. Es indudable que el avance tecnológico y los cambios en la sociedad juegan un rol importantísimo en este proceso. Para brindar un ejemplo, pudiera solo mencionarse la aparición de la Inteligencia Artificial (IA) (Canal DX, 2021), como un iceberg donde únicamente se ve la punta sobre la superficie, ya que el resto permanece oculto en la profundidad insondable del mar.

En este orden de ideas y tomando como ejemplo solamente el desarrollo de la IA, conviene modestamente hacer algunas preguntas en adelante

a los grandes cuestionamientos del porvenir: ¿Cuál será el desarrollo futuro del *machine learning* como mecanismo de autoaprendizaje de las máquinas, basado en procesos recursivos cuya complejidad en espiral ascendiente parece no tener límites? ¿Cuál será el rol de los usuarios que se comuniquen con este tipo de aplicaciones a través de una interfaz amigable? ¿Cómo gestionar el talento de estas personas cuyo performance estará acompañado de un elevado conocimiento tecnológico? Son algunas de las interrogantes que abren un amplio abanico que se despliega entre el utopismo más recalcitrante y el horror de las distopías, sin dejar de considerar, por supuesto, los innegables avances del quehacer humano.

Conclusiones

Al tomar en consideración lo anteriormente sostenido durante el discurso del ensayo, se concluye que las organizaciones cada vez se desarrollan en tamaño y complejidad; consecuentemente, la administración se enfrenta a mayores dificultades debidas a la necesidad de controlar el rumbo hacia el logro de los objetivos estratégicos y de negocios que se tienen planeados. Es precisamente en este contexto, donde se pone de manifiesto la vital importancia del talento humano; de manera que podrá contarse con las mejores estrategias, tecnología de punta y el capital necesario, pero finalmente son las personas los medios por los cuales se pueden materializar los objetivos estratégicos, y entonces no será suficiente

tampoco con ser empresas socialmente responsables, ni contar con líderes transformacionales.

Para el logro de una gestión del talento humano eficaz, eficiente y certera, debe sumarse; además de lo dicho, el factor comunicación, que en gran medida funge como un eje que une a todos los demás, siempre con el propósito de elevar a las organizaciones emergentes, a un mejor desempeño, lo cual solo será posible con estrategias novedosas, creativas, poco usuales y hasta revolucionarias que permitan leer los signos de los nuevos tiempos y emprender la gestión del talento humano con vistas a optimizar las condiciones de todos los miembros de la organización y cumplir con el papel que ella juega en la sociedad.

Referencias

- ACNUR. (2023). Las personas refugiadas y migrantes de Venezuela y sus comunidades y países de acogida necesitan ayuda para trazar un futuro más brillante. Comunicado conjunto de ACNUR y OIM. Documento en línea. Disponible: <https://www.acnur.org/noticias/press/2023/3/641091374/las-personas-refugiadas-y-migrantes-de-venezuela-y-sus-comunidades-y-paises.html>
- Canal DX. (2021). ¿Qué es y Cómo Funciona la Inteligencia Artificial? [Archivo de Video] Documento en línea. Disponible: <https://www.youtube.com/watch?v=tA5cinv0U8>
- Castells, M. (1990). La era de la información. La sociedad red. México: Siglo XXI Editores.
- Chiavenato, I. (2001). Administración de Recursos Humanos. Bogotá: Editorial Mc Graw Hill.
- Florez, J. y Chavarría, L. (2016). La gestión del Capital Humano como estrategia para mejorar el desempeño organizacional de las empresas en México. Red Internacional de Investigadores en Competitividad. Documento en línea. Disponible: <file:///D:/Usuario/Downloads/1383-Texto%20del%20art%C3%ADculo-4957-1-10-20180111.pdf>
- Gaete Quezada, R. (2012). Responsabilidad Social Universitaria: Una Nueva Mirada a la Relación de la Universidad con la Sociedad desde la Perspectiva de las Partes Interesadas. Un Estudio de Caso [Tesis Doctoral, Universidad de Valladolid, España]. Documento en línea. Disponible: <https://uvadoc.uva.es/bitstream/handle/10324/923/TESIS148-120417.pdf?sequence=1>
- Ramírez, Espindola, Ruíz y Hugueth. (2019). Gestión del Talento Humano: Análisis desde el Enfoque Estratégico. *Información Tecnológica*. Vol. 30(6), 167-176 (2019). Documento en línea. Disponible: <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-07642019000600167>