

**GERENCIA DEL TALENTO
HUMANO DESDE LA ÓPTICA
RECTORAL DE LA
UNIVERSIDAD FERMÍN TORO**

Autor: Julio Quero
juliocquero@gmail.com

RESUMEN

Este ensayo argumentativo se enfoca, en la gerencia del talento humano en la Universidad Fermín Toro, en ese sentido, se desarrolló en un proceso cognitivo destinada a interpretar y comprender la realidad que plantean los autores sociales acerca del tema en estudio bajo el desarrollo de una búsqueda enmarcada en el método hermenéutico – dialéctico. El propósito rector de este artículo tipo ensayo es plantear los aportes teóricos de la gerencia del talento humano. Con un enfoque cualitativo el cual se desarrolló en su plenitud, al obtener información directa de los postulados que sobre la temática han abordado diversos autores comenzando por las diferentes concepciones que se tengan acerca de la gerencia hasta consolidar la gerencia del talento humano. A manera de conclusión se podría resaltar que la universidad tiene que ir más allá de la especialización teórico-técnica para incluir dimensiones relacionales, porque debe importar sus trabajadores, su bienestar, su comodidad, y los beneficios que de ellas se derivan, respetando el aspecto ecológico y realizadas con ética y valores. Para ello deben contar con una universidad que estimule a su personal, que gerencie el talento humano, para lo cual requiere de personas motivadas a los cuales se les ha dirigido estratégicamente.

PALABRAS CLAVE:

Gerencia del talento humano, óptica rectoral, universidad Fermín Toro

MANAGEMENT OF HUMAN TALENT FROM THE RECTORAL OPTICS OF THE FERMÍN TORO UNIVERSITY

Autor: Julio Quero
juliocquero@gmail.com

ABSTRACT

This argumentative essay focuses on the management of human talent at the Fermín Toro University, in that sense, it was developed in a cognitive process aimed at interpreting and understanding the reality posed by social authors about the subject under study under the development of a search framed in the hermeneutical-dialectical method. The guiding purpose of this essay-type article is to present the theoretical contributions of human talent management. With a qualitative approach which was developed in its fullness, by obtaining direct information from the postulates that various authors have addressed on the subject, starting with the different conceptions that are had about management until consolidating the management of human talent. In conclusion, it could be highlighted that the university has to go beyond the theoretical-technical specialization to include relational dimensions, because it must import its workers, their well-being, their comfort, and the benefits derived from them, respecting the aspect ecological and made with ethics and values. For this, they must have a university that encourages its staff, that manages human talent, for which it requires motivated people to whom it has been strategically directed.

Keywords: human talent management, rectorial optics, Fermín Toro University.

INTRODUCCION

La gerencia es el criterio clave para guiar el estudio de las organizaciones sociales y el talento humano. La controversia en torno del concepto de gerencia en los círculos académicos de todo el mundo nos remite a la filosofía de la ciencia, la política del conocimiento, el modelo de sociedad y el concepto de ser humano como actor individual y social. Como puede apreciarse, la definición de gerencia responde a una antropología filosófica concebida a partir de los valores éticos y las opciones políticas de la sociedad civil en su diario quehacer. A su vez, como estamos históricamente situados en Latinoamérica y políticamente comprometidos con su presente y su futuro, la definición de gerencia debe retratar también una filosofía social elaborada a partir de la perspectiva cultural y política de América Latina y el Caribe en el contexto global de la nueva realidad transdisciplinaria de la gerencia.

A partir de distintas tradiciones filosóficas, es posible pensar en

distintos tipos o dimensiones o sinergias de la gerencia, como, por ejemplo, calidad instrumental frente a calidad sustantiva, y calidad individual frente a calidad colectiva. En este artículo se adopta un concepto integral de gerencia, de tal forma que calidad sustantiva incluya calidad instrumental, y calidad colectiva comprenda calidad individual. Dicho concepto de gerencia está asentado en la intersección correcta de los principios de libertad y equidad tal como son interpretados históricamente por los actores sociales en su medio cultural.

Esta definición implica una filosofía social según la cual el ser humano busca integrarse en su sociedad concreta, con la misión de participar en su organización y funcionamiento sobre la base de un concepto de bien común. El primer valor del bien común sobre el cual se asienta la gerencia es la libertad, lo cual implica el desarrollo de la personalidad humana libre. Sin embargo, el ejercicio de la libertad individual está socialmente vinculado, lo cual introduce el

segundo principio en el que se asienta la calidad de vida humana: la equidad. Es en este sentido que la construcción de una sociedad libre y equitativa basada en la gerencia implica, por parte de los actores sociales, la combinación correcta del interés individual con el compromiso social.

La estrategia por excelencia para la construcción de una forma cualitativa de gerencia es la participación, comprometida con la promoción de la democracia política y la práctica efectiva de la democracia social capaz de enfrentar las desigualdades económicas, políticas y culturales que amenazan la gerencia. Esta estrategia se fundamenta en la premisa que la participación democrática favorece la definición justa de los espacios de contribución y beneficio individual del esfuerzo humano colectivo. La estrategia se basa, además, en la convicción que la participación democrática favorece la solidaridad y el ejercicio efectivo de la justicia social. Asimismo, la participación democrática favorece la conciencia

política y la organización social para la autogestión de la comunidad y la preservación de la naturaleza.

Finalmente, la participación democrática hace posible la adopción de opciones existenciales relevantes y significativas para los actores sociales que tratan de construir la civilización humana a la luz de la intersección correcta de los principios de libertad y equidad. En la educación, que tiene por función construir y distribuir el conocimiento, el razonamiento es que la participación democrática favorece la construcción libre y solidaria del conocimiento y su distribución equitativa y efectiva.

La epistemología de la gerencia se puede deducir desde dos (2) puntos de vista que permiten estudiar el mismo de forma clara: Para referirse a la disposición del conocimiento que se logra cuando se lleva a cabo un proceso donde se involucra la gerencia y que es frecuentemente presentado como un concepto que se fundamenta e implica otros conceptos tales como paradigma, modelo, escuela. La

primera de estas referencias considera el fundamento epistemológico de la gerencia donde se analiza el conocimiento que el sujeto adquiere del objeto apropiado para su investigación. Ante tal situación, el problema epistemológico consiste en determinar a la gerencia como disciplina científica, considerándose al sujeto solamente como objeto, o si, por el contrario, es necesario afrontar el problema con una metodología esencialmente distinta a la utilizada en las ciencias sociales.

Al respecto, Popper (1974) nos señala que el ser humano conoce la realidad mediante el contraste de sus anticipaciones. Estas se basan en experiencias previas y en último extremo, en reacciones o respuestas automáticas, como por ejemplo la intuición, y entre ellas las que se adaptan a los acontecimientos inminentes. Resulta imposible no leer en Popper la importancia implícita de los conceptos de contratransferencia, empatía e intuición, los cuales guían la observación selectiva del objeto. Según Popper (ob. cit.), el

conocimiento se origina en un número finito de expectativas e intereses, que se van ampliando y definiendo como respuesta a su cumplimiento o incumplimiento, en un proceso de conjetura y refutación similar a la selección natural.

El objeto de estudio que el ser humano presenta una necesidad de ampliar su potencial o tiene un conflicto en su entorno representado por sentimientos, necesidades, etc., que se presentan en cualquier estadio o ubicación del objeto de estudio. La relación social y científica entre el sujeto y el objeto, tienen como base común el hecho de que en las dos (2) se producen relaciones interpersonales y en ambas se produce un intercambio, es decir, un proceso emocional que, cuando es positivo, acelera la experiencia de cambio en uno o en ambos participantes de esa relación. Esto es ciertamente independiente del contenido específico de la relación, de las técnicas utilizadas, o del hecho de que la relación esté comprendida en la vida cotidiana o profesional.

DESARROLLO ARGUMENTAL

El problema fundamental que ocupa a la epistemología es el de la relación sujeto-objeto. En esta teoría se le llama sujeto al ser cognoscente y objeto a todo proceso o fenómeno sobre el cual el sujeto desarrolla su actividad cognitiva. De este modo, el problema se presenta en la relación de quien conoce y lo que es cognoscible. En esencia, se trata de la naturaleza, carácter y las propiedades específicas de la relación cognoscitiva, así como de las particularidades de los elementos que intervienen en esta relación.

La gerencia ha sido definida por diversos autores, quienes abordan el tema desde puntos de vista generales y específicos, centrando sus enfoques en la satisfacción de las necesidades, limitadas a ciertos y determinados factores laborales, tomando como punto de partida importante, mejorar la calidad de vida laboral debido a la satisfacción de una amplia gama de necesidades personales. El rango de necesidades

personales con las necesidades de supervivencia, con seguridad interactúan unas con otras, verbigracia tener una sensación personal de ser útil, ser reconocido por los logros obtenidos, y tener oportunidades de mejorar las habilidades y conocimientos.

A partir de distintas tradiciones filosóficas, es posible pensar en la gerencia como una contraposición humana entre lo instrumental, lo sustantivo, lo individual y lo colectivo. La mencionada contraposición está basada en una filosofía social donde el individuo debe necesariamente ser parte en toda su extensión a la sociedad y a su entorno donde cada día presente una mayor participación logrando metas de carácter colectivos resumiendo el bien común.

La base de lo anterior siempre será la participación en todos los niveles y en todos los aspectos donde los principios filosóficos de la democracia sean acrecentados presentando esa transversalidad social que permita enfrentar las diversas desigualdades económicas, políticas y culturales que amenazan

la calidad de vida y de educación. La estrategia comprende la participación democrática favorece la solidaridad y el ejercicio efectivo de la justicia social. Asimismo, la participación democrática favorece la conciencia política y la organización social para la autogestión de la comunidad y la preservación de la naturaleza y en el ámbito del conocimiento que contribuye a favorecer la construcción libre y solidaria del conocimiento y su distribución equitativa y efectiva.

Plano de Desarrollo

La recesión económica de las dos últimas décadas, caracterizada por la elevación de los precios de las fuentes energéticas, disminución de la producción y el consumo, reducción de los ingresos públicos, el redimensionamiento de las funciones del Estado, incremento de las tasas inflacionarias, endeudamiento financiero internacional, etc. conducen a la redefinición del capitalismo en términos de un sistema "Planetario Universal", que se identifica, con el proceso de modernización de la economía,

conocido hoy, como el fenómeno de la globalización.

Al respecto, nos interesa caracterizar, sus efectos y/o consecuencias en los cambios que vienen transformado los modelos de producción, las estructuras del mercado laboral, las funciones y el significado del trabajo, particularizando, sus relaciones con la calidad de vida laboral de los trabajadores. En este marco de referencia, intentamos analizar cambios derivados del proceso de globalización, que de acuerdo a los propósitos de nuestros esfuerzos de investigación.

En el plano objetivo-subjetivo de la gerencia, la misma enfatiza la subjetividad como criterio guía para el estudio y la práctica de la gerencia. Como criterio de desempeño administrativo, la subjetividad mide el grado de conciencia e intencionalidad alcanzado en la gerencia, más preocupada con la existencia humana y la libertad que con las estructuras institucionales y metas materiales. Por lo tanto, si la

gerencia adopta la gestión interpretativa como su estilo administrativo, la subjetividad individual tiene precedencia sobre la objetividad institucional.

En este contexto, la gerencia del talento humano es una disciplina estudiada por varios especialistas, entre los cuales destaca Chiavenato (2009), quien afirma que “la Administración de recursos humanos, es un área en la que influyen varias disciplinas, influyen conceptos de psicología industrial y organizacional, sociología organizacional” (p.106). Menciona, además, que la responsabilidad básica de la gerencia recae en el gerente.

La gerencia del talento humano se refiere al reclutamiento, selección, desarrollo, dirección y colocación del talento humano en las organizaciones. El talento humano consta de todas las personas, sin importar sus funciones, que estén ocupados en cualquiera de las actividades de la organización. Dado que el reclutamiento, selección, desarrollo, utilización y acomodo de

personas son aspectos integrales de cualquier esfuerzo organizado, la gerencia del talento humano es inherente a todas las organizaciones, ya sea que exista o no un departamento con ese nombre. Este tipo de gerente es un componente principal de la amplia función administrativa y tiene raíces y ramificaciones que se extienden a través y más allá de cada organización. La efectividad de la gerencia del talento humano se puede evaluar en términos de su contribución a la efectividad con que una organización logra sus objetivos particulares.

En la actualidad, la empresa postmoderna orienta su gerencia del talento humano en torno a la competitividad tanto interna como externa, debido a los constantes cambios que se generan en las organizaciones y su entorno. En este sentido, las empresas buscan diferenciarse unas de otras estableciendo ventajas competitivas. Al respecto, Lambin (2007), señala que la ventaja competitiva puede ser interna o externa, dándose una

ventaja competitiva interna, “cuando se apoya en una superioridad de la empresa en el área de los costos de fabricación, de administración o de gestión del producto que aporta un valor al productor dándole un costo unitario inferior al del competidor prioritario” (p. 286).

Esta ventaja competitiva interna, según el autor citado, lleva a la competitividad externa a lograr unas cualidades distintivas de sus productos que dan al comprador un valor agregado, bien disminuyendo sus costos de uso o aumentando su rendimiento. En este sentido, la ventaja competitiva es el resultado de una mejor productividad, en la que juega papel importante el talento humano al ser a su vez competitivo, es decir al comportarse en su organización con criterio de responsabilidad y compromiso, poniendo a funcionar todas sus competencias en función del logro de los objetivos de las organizaciones.

Lo anteriormente expuesto, implica la necesidad que tienen las organizaciones de reclutar y seleccionar gente con alto potencial

para el desarrollo de competencias en un trabajo más flexible y eficiente, con el propósito de crear una infraestructura que sea capaz de manejar las nuevas tecnologías y los cambios que se están presentando continuamente.

En este orden de ideas, Granell (1995), expresa que: “los gerentes de talento humano están pasando de ser gestores a ser negociadores, de ser ejecutores de tareas a logradores de resultados, de trabajar por funciones a trabajar por roles y de trabajo en unidad a trabajos en equipos” (p. 14). Según este autor, se identifican varias áreas claves en las cuales la gerencia debe concentrar sus prioridades: a) el desarrollo de competencias estratégicas, b) la formación de líderes visionarios, c) facultad al trabajador para que se autogestione, d) revisar los modelos mentales de recursos humanos, e) convertir a los supervisores en los responsables del proceso, f) apoyar todos los análisis de procesos y los esfuerzos de reingeniería.

De acuerdo con esto, la gestión del talento humano debe ser integrada pues, la orientación de las empresas actualmente es trabajar en equipo, donde se dejan atrás los viejos patrones de relaciones jerárquicas para darle paso a la dirección participativa con una comunicación fluida tanto vertical como horizontalmente. Vista así, la gerencia del talento humano debe centrar sus esfuerzos en seleccionar al personal, tomando en consideración las diferencias individuales que distinguen a unas personas de otras y que producen distintas maneras de cumplir con las labores que deben desempeñar. Según Granell (ob. cit.), las diferencias individuales “cubren aspectos tales como: la constitución física, la presentación, la inteligencia, las actitudes, la personalidad, los intereses y muchas otras”.

Es por ello, que la gerencia del talento humano presenta un número extraordinario de problemas de interés para la administración, incluyendo los psicológicos, sociales, filosóficos, éticos y fisiológicos. Así,

la gestión del talento humano es una formidable área de estudio, precisamente porque trabaja sobre el ser humano, quien por naturaleza es complejo, y por lo tanto, complejas son sus manifestaciones. Precisamente, cuando se concreta la unión de varios seres humanos (una empresa), los problemas se multiplican y por eso es necesaria la existencia de un ente regulador, para que los administre y los dirija y el cual debe cumplir con ciertas características.

Afirma Chiavenato (2009) que, dentro de la gerencia del talento humano, existen ciertas características, entre las más destacadas se tienen:

1. Estabilidad: suficiente grado de permanencia para evitar alteraciones muy grandes.
2. Consistencia: congruencia en su aplicación, no importa los niveles o áreas afectadas.
3. Flexibilidad: la posibilidad de soportar correcciones, ajustes y excepciones necesarios.
4. Claridad: simplicidad de definición de entendimiento.

Se puede apreciar que gracias a estas características la gerencia del talento humano puede, por una parte, crear, mantener y desarrollar un contingente de recursos humanos, con habilidad y motivación suficientes para realizar y alcanzar los objetivos de la organización; por la otra, crear, mantener y desarrollar condiciones organizacionales de aplicación, desarrollo y satisfacción plena y alcance de objetivos individuales. Pero para poder desarrollar estas características, las empresas deben contar con el personal idóneo que las encaminen a ser eficaces, y para ello, es importante tener un proceso que permita el desarrollo de las competencias entre su personal.

Dentro de la gerencia del talento humano se destacan algunos procesos, los cuales es necesario que sean mencionados y explicados brevemente: a) selección de personal, b) perfiles de cargos, c) inducción, d) evaluación del desempeño, y e) capacitación.

POSTURA CONCLUSIVA

La universidad dentro de la gerencia del talento humano debe

contribuir con sus saberes en la solución de las necesidades o demandas de sus trabajadores, en sus dimensiones técnica y sociales, actuales y a futuro, los aportes y la manera como aquella es sentida y percibida por éstos, en una interacción que toma al ser humano como su objeto de estudio a fin de identificar problemas, proponer soluciones y participar en ellas, desde una posición reflexiva que permite mantener vigentes los principios inherentes a su condición de universidad.

En tal sentido se necesita una universidad abierta a los cambios que se requieren, a la adaptación de nuevos paradigmas de nuevas formas de gestionar el talento humano, pero que además sea sensible a los problemas sociales y crítica. Para ello debe conducir actividades administrativas en la gestión del talento humano, aprovechar las competencias de los trabajadores y su capacitación, fundamentarse en la tecnología, especialmente las TIC, y estarse renovando constantemente.

Las organizaciones, y la universidad lo es, como todos los sistemas sociales son tratadas como sistemas abiertos que están afectados por cambios en sus ambientes denominados variables externas. Las consecuencias de los sistemas sociales son probabilísticas y no determinísticas, pues el comportamiento humano nunca es previsible. Son vistas como sistemas dentro de sistemas.

El sistema organizacional comparte con los sistemas biológicos la propiedad de una intensa interdependencia de sus partes, de modo que un cambio en una de ellas provoca un impacto sobre las otras. Frente a la diferenciación de las partes provocada por la división del trabajo, se hace necesaria la coordinación a través de medios de integración y de control. Las interacciones internas y externas del sistema reflejan diferentes niveles de control y autonomía.

La organización puede alcanzar un estado de homeostasis o estado firme solamente cuando se presentan dos requisitos como son la

unidireccionalidad y el progreso. La unidireccionalidad o constancia de dirección, consiste en que a pesar de los cambios del ambiente son alcanzados los mismos resultados o condiciones establecidas, porque el sistema continúa orientado hacia el mismo fin a través de otros medios. Por otro lado, el progreso consiste en que el sistema mantiene en relación con el fin deseado, un grado de progreso que está dentro de los límites definidos como tolerables. En la organización humana estos dos requisitos solo pueden ser alcanzados por liderazgo y compromiso. La regulación básica de un sistema abierto es la autorregulación (regulación intrínseca que emerge de la propia naturaleza de las partes que constituyen el sistema).

Las organizaciones tienen fronteras o límites que las diferencian del ambiente, las cuales varían en cuanto al grado de permeabilidad que permite mayor o menor intercambio con el ambiente. Este grado de permeabilidad define el grado de apertura del sistema en relación al

ambiente. El sistema organizacional a diferencia de los sistemas mecánicos y aun de los sistemas biológicos, tienen una propiedad morfogénica considerada como su principal característica identificadora, mediante la cual puede modificar su constitución y estructura a través de un proceso cibernético en el cual sus miembros comparan los resultados deseados con los resultados obtenidos y detectan los errores que deben ser corregidos para modificar la situación, que es lo que debe hacer la universidad, continuamente, si quiere alcanzar sus objetivos.

Es importante resaltar que el personal administrativo tiene en la gerencia del talento humano una vía estratégica y oportuna para un mejor desempeño en su trabajo y nuevas prácticas administrativas para la solución de problemas en su entorno laboral, así como también para el desarrollo personal y el perfeccionamiento de ellos mismos. Se requiere entonces, de la motivación y el estímulo hacia la innovación con apoyo de las TIC desde el seno colectivo y no

individual, que responda a los procesos de tendencias globales, que demanda una disposición para adaptarse a los cambios y enfrentar la incertidumbre.

Así pues, la UFT requiere de personal administrativo-innovador, donde la gestión del talento humano se convierta en el único aval y sirva de base para conducir cualquier política laboral que genere impacto en la realidad circundante. Al hacer esto, no solamente sería para resolver problemas o formar el talento humano, lo hacemos para la generación de un valor agregado, que contribuye como elemento a una universidad vanguardista en todos los aspectos.

La gerencia del talento humano exige que el personal administrativo comprenda a cabalidad las implicaciones del cambio de época, puesto que nadie da lo que no tiene. Para ello deben ser capaces de aprovechar aquello que proveen los diferentes enfoques y paradigmas contemporáneos vigentes en gerencia, pero, pensando en función grupal, teniendo como fundamento la

ética y los valores. Eso requiere replantear los planes de la Dirección de Gestión de Talento Humano de la universidad y hacerlas más complejos.

Actualmente, las universidades están enfrascadas en nuevos retos, siendo la gerencia del talento humano uno de ellos, convirtiéndose ésta, dentro de la organización, en una vía capaz de lograr la armonía entre los objetivos organizacionales y el desarrollo individual de las personas, elevando a un grado de excelencia las habilidades, experiencias y saberes de cada uno de los individuos envueltos en el accionar de la institución educativa.

Es por ello, que la gestión del talento humano se ha convertido en un recurso clave en el mundo universitario, cualquiera que tenga una posición de directivo o de conducción debe contribuir a que esta gestión produzca, se aplique y genere valor. Además, en la globalización, el dominio lo ejerce el conocimiento, lo que genera que las universidades pueden estar mejor preparadas que otras, para responder en forma

rápida, efectiva y eficaz a las expectativas de la organización.

En este sentido, el personal administrativo de la UFT debe utilizar la nueva gestión del talento humano apoyados en las TIC, para trabajos eficientes, de mejor calidad, más rápidos y con menos esfuerzo físico y exigirles a sus directivos la orientación para gestionar sus datos de manera más eficaz, y así reducir tiempo y esfuerzo y a la vez una mejor gestión del tiempo, porque en sus manos tienen nuevos conocimientos.

Lo expresado obliga al personal rectoral de la universidad y de la Dirección de Gestión de Talento Humano a realizar un análisis en la cultura organizacional, en los valores, en la estrategia, en los estilos de liderazgo, entre otros factores, los cuales le permiten a la universidad comenzar a definir la Gerencia del Talento Humano con el objetivo de lograr el éxito en todos los aspectos propuestos.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

Chiavenato, I. (2009). **Gestión del Talento Humano**. (Sexta edición). Bogotá: Editorial McGraw Hill

Granell, F. (1995). **Recursos Humanos y Competitividad en Organizaciones Venezolanas**. Caracas: IESA.

Lambin, J. (2007). **Marketing Estratégico**. Colombia: McGraw-Hill.

Popper, K. (1974). **Conjeturas y Refutaciones**. (Quinta edición). México: Trillas.