

# **GERENCIA DEL TALENTO HUMANO EN EL CONTEXTO DE LA UNIVERSIDAD FERMÍN TORO**

**Línea de Investigación: Potencialidad Social desde las Organizaciones**

**Autor: Lucena, E.**

## **RESUMEN**

Este ensayo argumentativo en la gerencia del talento humano en el contexto de la Universidad Fermín Toro, en ese sentido, se desarrolló en un proceso cognitivo destinado a la comprensión de la gerencia. Cabe destacar que en la actualidad, estamos siendo testigos de una situación particular y desafiante en la cual el sistema de creencias y valores que caracterizó a la Modernidad y sustentó el establecimiento del modelo de dirección y funcionamiento de las organizaciones de principios del siglo XXI, el cual estuvo orientado al control jerárquico de las personas, ya nos resulta agotado para participar en un escenario complejo caracterizado por un nuevo estado de cosas científico y cultural o una nueva forma de estar en el mundo, a la cual no podemos sustraernos, que algunos importantes pensadores han denominado Postmodernidad, y en donde gravitan tres aspectos que forman parte indisoluble de la nueva realidad contemporánea, como son la globalización, la valoración del conocimiento y el permanente cambio del contexto. Por tal motivo, se hace evidente la necesidad que tienen todos los seres humanos de responder a los principios éticos que ayuden a evaluar sus propios actos y los de los semejantes. Unos de estos logros, como herramienta estratégica, consisten en trascender los problemas y enfrentar las situaciones conjugando la gestión del talento humano en las organizaciones enmarcado en la función que permite la colaboración eficaz de las personas (empleados, funcionarios, recursos humanos) para alcanzar los objetivos organizacionales e individuales.

Descriptores: Gerencia, Talento humano, Contexto universitario.

## **MANAGEMENT OF HUMAN TALENT IN THE CONTEXT OF THE FERMÍN TORO UNIVERSITY**

Research Line: Social Potential from Organizations

## **ABSTRACT**

This argumentative essay on the management of human talent in the context of the Fermín Toro University, in that sense, was developed in a cognitive process aimed at understanding management. It should be noted that at present, we are witnessing a particular and challenging situation in which the system of beliefs and values that characterized Modernity and supported the establishment of the management and

operation model of organizations at the beginning of the 21st century, the which was oriented to the hierarchical control of people, we are already exhausted to participate in a complex scenario characterized by a new scientific and cultural state of affairs or a new way of being in the world, from which we cannot escape, that some important thinkers have called Postmodernity, and where three aspects gravitate that are an indissoluble part of the new contemporary reality, such as globalization, the valuation of knowledge and the permanent change of context. For this reason, the need for all human beings to respond to ethical principles that help evaluate their own actions and those of their peers is evident. One of these achievements, as a strategic tool, consists of transcending problems and facing situations by combining the management of human talent in organizations framed in the function that allows effective collaboration of people (employees, officials, human resources) to achieve the organizational and individual goals.

Descriptors: Management, Human talent, University context.

## **Plano Introductorio**

La gerencia del talento humano debe contribuir a la eficacia organizacional a través de los medios que conduzcan a ayudar a la organización a alcanzar sus objetivos y realizar su misión: la función de recursos humanos es un componente fundamental de la organización actual. Cada negocio tiene diferentes implicaciones para la administración de recursos humanos. Esta condición permite proporcionar competitividad a la organización: esto significa saber y emplear las habilidades y la capacidad de la fuerza laboral. De manera que, los esfuerzos de las personas sean más productivos para beneficiar a los clientes, socios y empleados.

Cabe destacar que suministrar a la organización empleados bien entrenados y motivados: que se enfoque en el dar reconocimiento a las personas que no esté supeditado solo al dinero, constituye el elemento básico de la motivación humana que permite mejorar el desempeño, dado que las personas han de percibir justicia a través de las recompensas que reciben; lo que conduce a

aumentar la autorrealización y la satisfacción de los empleados en el trabajo, lo que se traduce en el sentir que el trabajo es adecuado a sus capacidades y que se les trata de manera equitativa.

Por lo tanto, es función primordial de la Universidad el poder desarrollar y mantener la calidad de vida en el trabajo: un programa de calidad de vida en el trabajo, trata de estructurar el ambiente y el trabajo para satisfacer la mayoría de las necesidades individuales del empleado. Esto se lograría a través de la administración del cambio que traerían nuevos enfoques y tendencias, más flexibles y ágiles, que se deben utilizar para garantizar la supervivencia de las organizaciones, se debe enfrentar los cambios, para solucionar problemas que imponen, nuevas estrategias.

Basado en lo antes señalado, la universidad debe tener presente el poder establecer políticas éticas y desarrollar comportamientos socialmente responsables orientados hacia la necesidad de sensibilizar a los trabajadores, en una actividad abierta, confiable, axiológica, respetar

sus valores, principios y derechos básicos de los trabajadores capaz de formar el núcleo vivencial generador a partir del cual, se desarrollan los procesos de formación en las organizaciones y sociedad actual.

En este orden de ideas se ha de visualizar a la gerencia del talento humano como un término indubitablemente ligado al desempeño humano y éste, requiere de nuevas ideas, y para conseguir las, se demanda de una formación conceptual y metodológica, así como de enorme calidad académica, la cual solo puede ser obtenida por medio del talento humano del que disponen las universidades, las que por su parte, se encuentran centradas en dar cumplimiento a las políticas públicas que se establecen para las universidades y que de acuerdo a Conde Cardona (2010), presentan una tendencia hacia la búsqueda del incremento de los niveles de competitividad y productividad a través de la relación universidad-estado-empresa que permita dinamizar la economía y alcanzar la transformación productiva y social que demanda el país.

En atención a ello, es importante afirmar que para que una organización universitaria mantenga los niveles requeridos por las políticas públicas mencionadas, su fuerza debe estar centrada en el talento humano. Por consiguiente, en las instituciones formadoras de futuros profesionistas, el reclutamiento de personal, debe ser cuidadosamente realizado, debido a la gran responsabilidad que representa formar a los profesionistas del hoy y del mañana. Para las instituciones de educación universitaria y específicamente la Universidad Fermín Toro, disponer de talento humano adecuado en el ámbito administrativo, que responda al nivel de exigencia que demanda el país, constituye un verdadero desafío, por ello, el presente ensayo argumentativo, se centra en el estudio de una universidad privada como una organización dinámica, en constante movimiento e interacción con su entorno, enfrentada cada día a nuevos desafíos en una sociedad que evoluciona en forma permanente y a pasos agigantados, en donde el proceso de socialización

organizacional con base en sistemas abiertos.

### **Plano de Desarrollo**

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. La gerencia del talento humano 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.

Al hacer referencia a lo concerniente a la selección de personal, Chiavenato (ob. cit), la define como:

Una actividad de escogencia, de opción y decisión, de filtro de entrada, de clasificación y por consiguiente, la selección debe mirarse como un proceso real de comparación entre dos variables: las exigencias del cargo y el perfil de las características de los candidatos que se presentan; esto con el fin de mantener la objetividad y la precisión. La primera variable suministra el análisis y la descripción del cargo y la segunda se obtiene mediante la aplicación de técnicas de selección. (p. 46)

Igualmente, el autor afirma que

se deben seguir los siguientes pasos en el proceso de selección de personal:

1. Recopilación de información: se realiza a través del empleo de técnicas de selección.
2. Análisis de la información: con el propósito de determinar aspectos positivos y negativos de cada candidato, ejecutando la comparación.
3. Decisión: selección del nuevo empleado para el negocio.

Después de hacer la comparación entre las características exigidas por el cargo y las que poseen los candidatos, puede suceder que algunos de ellos cumplan con las exigencias y merezcan ocupar el cargo vacante. El organismo de selección no puede imponer al organismo solicitante que acepte los candidatos aprobados durante el proceso de comparación; debe limitarse en aplicar técnicas de selección y recomendar a aquellos candidatos que juzguen ser más idóneos para el cargo.

Como modelo de decisión, la selección de personal implica tres modelos de comportamiento: a)



Modelo de colocación: en este modelo sólo existe un candidato para una vacante que debe ser cubierta por él, es decir, este candidato debe ser aceptado sin ninguna objeción; b)

Modelo de selección: en éste existen varios candidatos para cubrir una vacante; c) Modelo de clasificación: es el enfoque más amplio y situacional; en éste hay varios candidatos que pueden aspirar a cubrir varias vacantes.

Entre las etapas para llevar a cabo la selección del personal se encuentran:

1.- Recepción preliminar de los candidatos: la organización escoge empleados y los solicitantes de empleo escogen a sus patrones. Cuando el candidato se presenta, se le concede una entrevista y es un procedimiento que sirve para dar mayor importancia a las relaciones públicas.

2.- Pruebas de actitud: las pruebas de actitud son útiles para obtener información relativamente objetiva.

3.- Entrevista de selección: es una conversación formal y profunda que se lleva a cabo para evaluar la aceptabilidad del candidato. El

entrevistador trata de responder dos (2) preguntas: ¿Puede el candidato realizar el trabajo? ¿Cómo se compara el solicitante con otros que solicitan el puesto?

1. Verificación de referencias: muchos especialistas en personal ponen en tela de juicio la utilidad de estas referencias, porque los antiguos supervisores o maestros pueden no ser del todo francos, sobre todo cuando la información es negativa.

2. Evaluación médica: el proceso puede incluir una evaluación médica de los candidatos, antes de tomar la decisión de contratarlos.

3. Entrevista con el supervisor: a fin de cuentas, el supervisor inmediato es responsable de los empleados recién contratados. A menudo, el supervisor puede evaluar mejor las aptitudes técnicas de un candidato, porque conoce íntimamente el cargo.

4. Decisión de contratación: si la decisión la toma el supervisor o la toma el departamento de recursos humanos, la decisión final de contratación marca el final del proceso de selección.

### **Plano Conclusivo**

La Universidad Fermín Toro 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 que la universidad esté 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.

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.

En la gerencia del talento humano, los directivos se preocupan de desarrollar en sus trabajadores, conocimientos, destrezas, actitudes y habilidades sociales, generando una expectativa en sus beneficiarios que se retroalimenta en el vínculo universidad-beneficiario. Dentro de la comunidad universitaria el personal administrativo construye, atribuye y legitima significaciones y apreciaciones del quehacer gerencial.

En definitiva, la Universidad Fermín Toro dentro de sus políticas establece que debe 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 los aspectos ecológicos y realizados 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.

La gerencia del talento humano debe concebirse como un acuerdo de la comunidad universitaria, haciendo de su entorno su objeto permanente de estudio, dando respuestas técnicas y sociales, actuales y a futuro, a las demandas y requerimientos del contexto que le sirve de referente. Se deben tomar en consideración en una concepción bidireccional del proceso, los aportes de los nuevos paradigmas referentes a la gestión del talento humano y la manera como es sentida y percibida por ésta, manteniendo sus valores y principios inherentes a su condición de ser un producto de la universidad.

La gerencia del talento humano se vislumbra como uno de los principios de transformación universitaria de mayor significación en los

actuales momentos, porque implica un complejo cambio de paradigma en la concepción universitaria, cuyo logro debe responder a un proceso de cambio permanente, como desideratum a lograr en el ámbito universitario. Este principio en una concepción sistémica abierta, no cerrada de la universidad, es uno de los elementos de retroalimentación por excelencia que la mantendrá en equilibrio, garantizando su supervivencia en el tiempo y minimizando la tendencia entrópica, propia del aislamiento y poca permeabilidad que la ha caracterizado.

La gestión del talento humano, representa la mayor relevancia en el compromiso universitario de desarrollo de su personal administrativo, pero en el marco de una fragmentación cognitiva sólo se lograrán pequeños pasos aislados de un proceso de cambio y transformación, ya que el reto de mayor importancia es la incorporación de este personal,

al desarrollo institucional, con alto sentido de responsabilidad, amor por su trabajo, que contribuye a su desarrollo personal y ciudadano.

## REFERENCIAS

- Chiavenato, I. (2009). **Gestión del Talento Humano**. (Sexta edición). Bogotá: Editorial McGraw Hill
- Conde, Y. C. (Julio-diciembre de 2010). **Aprendizaje Organizacional, una Capacidad de los Grupos de Investigación en la Universidad Pública**. Cuadernos de Administración [en línea] 2010], 25-39.
- Granell, F. (1995). **Recursos Humanos y Competitividad en Organizaciones Venezolanas**. Caracas: IESA.
- Lambin, J. (2007). **Marketing Estratégico**. Colombia: McGraw-Hill.