



Gestión del talento humano: ruptura epistemológica paradigmática con la realidad empresarial venezolana

Lenin Torres*
Joscellym Díaz**
Jambel García***

Resumen

La velocidad de generación de los cambios, la baja adaptabilidad de las empresas y la vida efímera de las organizaciones evidenciada en el mercado empresarial venezolano, representan indicadores de que el paradigma utilizado para su gestión no es el adecuado. Es por ello, que el presente artículo busca analizar la gestión del talento humano como una ruptura epistemológica paradigmática con la realidad empresarial venezolana, con las nuevas concepciones teóricas, que emergen por el dinamismo constante empresarial, basadas en los postulados de autores como: Chiavenato (2009); Buckingham y Coffman (2009); Martínez, Zepeda y Zamora (2007). Se fundamenta en una revisión documental y bibliográfica, mediante un análisis desde una perspectiva crítica interpretativa. Los resultados evidencian que es imprescindible un cambio de actitud y romper con ciertos paradigmas que ya no corresponden a esta nueva era.

Palabras clave: Gestión del talento humano, ruptura epistemológica paradigmática, realidad empresarial venezolana.

* Doctorando en Ciencias Sociales, mención Gerencia. Magíster Scientiarum en Organización y Sistemas, mención Gestión Administrativa. Candidato a Magíster en Orientación de la Conducta. Especialista en Seguridad, Higiene y Ambiente. Especialista en Desarrollo de Múltiples Competencias en Psiconeurolingüística. Practitioner en PNL. Administrador.
Correos electrónicos: ltorresvenezuela@hotmail.com , fameconsultoresgenerales@gmail.com

** Candidata a Magíster en Gerencia de Mercadeo. Licenciada en Publicidad y Relaciones Públicas.
Correos electrónicos: joscellym@hotmail.com , joscellym@gmail.com

*** Especialista en Relaciones Industriales y Comerciales. Técnico Superior en Publicidad y Mercadeo.
Correo electrónico: jambelgarcia@gmail.com.

Human Talent Management: A Paradigmatic Epistemological Rupture with the Reality of Venezuelan Business

Abstract

The speed with which changes are generated, the low adaptability of companies and the ephemeral life of organizations as shown in the Venezuelan business market, are indicators that the paradigm used to manage them is not appropriate. This article seeks to analyze human talent management as a paradigmatic epistemological rupture with the reality of Venezuelan companies, based on the postulates of authors such as Chiavenato (2009); Buckingham and Coffman (2009); and Martínez, Zepeda and Zamora (2007). The basis of the article is a documentary and bibliographic review, carried out through analysis from a critical interpretive perspective. Results show that a change of attitude is indispensable, as is breaking with certain paradigms that no longer correspond to this new age.

Keywords: Human talent management, paradigmatic epistemological rupture, Venezuelan business reality.

Introducción

En el presente, el término paradigma es empleado en el campo científico para designar una percepción, una teoría o un marco de referencia. También es entendido como supuestos fundamentales que expresan como funcionan los negocios y establecen la forma de competir entre los integrantes de una disciplina determinada. Desde el punto de vista teórico epistemológico, estos muestran la diversidad de formas de conocer una época y también el marco de pensamiento que orienta las actividades y reflexiones dentro de un área determinada del conocimiento.

En la sociedad actual, se observa una realidad concreta en las formas de pensar y conocer; en consecuencia, se genera una nueva episteme, expresada en diferentes paradigmas que conciben el conocimiento y la ciencia, alejados del hecho de pecar de ignorante.

En ese sentido, se puede plantear que basados en el dinamismo sistémico y complejo del siglo XXI, se transita hacia un nuevo pensamiento empresarial, dejando en evidencia que el paradigma de la sociedad industrial, caracterizado por marcar pauta en las or-

ganizaciones y sus miembros, no concuerda con las realidades que demandan estas nuevas sociedades organizacionales, al requerir una nueva forma de pensar, en la cual el capital intelectual sea la base de la visión empresarial como fuente de ventajas competitivas.

Según lo anteriormente expuesto, el capital intelectual es definido como la suma de todos los conocimientos que poseen los empleados de una empresa para obtener una ventaja competitiva. Se constituye por todos los bienes intangibles de la organización, relacionados con el conocimiento, habilidades e información. De allí, puede considerarse que en esta nueva era de la información, la riqueza es producto del conocimiento, lo cual se evidencia en las innovaciones tecnológicas en las cuales se fundamentan los negocios, además del auge de la información y el poder del conocimiento, hechos que generan un impacto en el proceso de gestión desarrollado en las organizaciones.

De lo expuesto, se puede resaltar que una posibilidad de éxito empresarial es aceptar la existencia de paradigmas que se encuentran prácticamente agotados y que las viejas prácticas desarrolladas por los empresarios, basadas en precarios esquemas de productividad, disminuyen la posibilidad de generar sostenibilidad organizacional, lo cual deja en evidencia una ruptura epistemológica, signada por los momentos en los que ocurre un cambio respecto a la concepción tradicional.

En este sentido, el futuro no podrá ser observado por los gerentes a través de la antigua manera de pensar. Estas rupturas paradigmáticas se producen de forma rápida y abrupta, es decir, es cuestión de reaccionar o morir. Por tanto, este fenómeno está referido a un cambio de sentido y dirección de una problemática, tal como es el caso de la administración de los recursos humanos, hacia la gestión de los talentos humanos, basada en la captación, desarrollo y promoción, partiendo de la descripción de puestos por competencias, planes de carrera y evaluación de desempeño del personal; solo así la organización podrá propiciar en su personal las competencias requeridas en cada uno de los cargos, en conformidad con su visión, misión y valores.

En el mismo orden de ideas, podría también reunirse información sobre comportamientos humanos tales como: sensibilidad, comunicación, toma de decisiones y escritura, los cuales servirían de complemento para que dentro de las relaciones e in-

teracciones se generen espacios adecuados a las condiciones propias de los empleados y que respondan a las necesidades de éstos.

No obstante a lo anterior, en las organizaciones venezolanas, se observa la aplicabilidad de prácticas antiguas, tales como: el diseño de cargos, reclutamiento y selección de personal, entrenamiento, adiestramiento y capacitación, al igual que la evaluación del desempeño, generando con ello una ruptura con las nuevas concepciones teóricas, que demanda esta nueva sociedad, donde predomina el conocimiento en cuanto es un campo que ha transformado la vida de la especie humana como nunca en toda su complejidad y sistematicidad.

Por lo antes descrito, el presente artículo pretende analizar de forma crítica la gestión del talento humano como ruptura epistemológica paradigmática en la realidad empresarial venezolana, donde el paradigma actual de la sociedad de la información y el conocimiento, establece nuevas condiciones y supuestos que traen retos y oportunidades para el colectivo empresarial a nivel nacional. Para ello se exponen los principales fundamentos teóricos que soportan la investigación, referidos a: talento humano, su gestión como tal y sus semejanzas y diferencias en relación con la administración del recurso humano.

1. Fundamentación teórica

1.1. Talento humano

El talento humano es fundamental en el desarrollo de una empresa. En la actualidad, al hacer referencia a la gestión del conocimiento se reconoce que éste no es concebido como una implantación, una orden o una norma. Ahora bien, para Novao (2004) es una construcción que se gesta en el trabajo grupal, a partir de los aprendizajes, conocimientos, experiencias, habilidades y actitudes propias de cada individuo, de su socialización, adaptación a las necesidades y entorno propios de cada empresa, y al talento o aptitud con que cada individuo sepa desarrollar dicha construcción en pro de la empresa.

El conocimiento se gestiona mediante individuos talentosos, con actitudes y aptitudes que les permitan adaptarse al medio, ajustarlo y evolucionar. Así, el talento es un elemento diferenciador, un valor agregado a la hora de proyectar y concretar planes de acción en busca del éxito organizacional.

En ese sentido, Alles (2005) se apoya en el concepto referido por la el diccionario de la Real Academia Española para definir al talento humano como un conjunto de dones naturales o sobrenaturales con que Dios enrique a los hombres. De igual manera, es definido como aquellos dotes intelectuales como ingenio, capacidad, prudencia, entre otros, que resplandecen en una persona.

Por su parte Seco, Andrés y Ramos (1999) explican que los talentos son un conjunto de dotes de una persona. Además, Bueno (2005) refiere dicho término como el concepto de los conocimientos que los individuos poseen o desarrollan, a partir del despliegue de la calidad de las relaciones que mantienen con miembros y equipos pertenecientes a la organización.

Igualmente, Alles (2005) expresa que el talento humano se puede relacionar con las descripciones de puestos y otras prácticas de la gestión del mismo, por medio del uso de un lenguaje común. Además, se puede mencionar que para tener talento hace falta conocimientos y ciertas características de personalidad denominadas competencias.

En ese sentido, Buckingham y Coffman (2009) destacan que los talentos de los trabajadores son sencillamente patrones recurrentes de comportamientos y representan su misma esencia. Asimismo, Arboleda (2009) menciona que los elementos demandados para el desarrollo del talento humano se presentan como componentes capaces de humanizar y dar la intención de fortalecer el conocimiento a fin de convertirlo en activos tangibles, en términos de calidad y contextualización empresarial. Mientras tanto, Edvinson y Malone, citados por Yarce (2006, p.59), afirman: “es una de las dimensiones de lo que se denomina capital intelectual: el intangible que permite creación de valor y hace dinámicamente sostenible la organización”.

No obstante, Tejada (2003) indica que el talento humano no es más que las cualidades innatas de cada sujeto. Del mismo modo, Chiavenato (2009) indica la existencia de vinculación entre las organizaciones exitosas que reconocen el talento, saben cómo desarrollar las competencias de sus integrantes y las metas asociadas con crecimiento del negocio, las cuales son remuneradas de acuerdo con el cumplimiento de los objetivos propuestos.

Según lo anteriormente expuesto, en primer lugar, las organizaciones tienen especial cuidado en establecer: lo que son y quieren ser y el papel que ocupan en la sociedad (misión y visión). Estos elementos deben ser difundidos en toda la estructura, al

considerar que los miembros de la organización deben tener definido el alcance de los propósitos de la empresa.

A partir de lo planteado, se establecen la estrategia y cultura organizacional que servirán para determinar los procesos y objetivos. En este aspecto, Chiavenato (2009) hace especial énfasis en “la necesidad de que se fijen las metas individuales y grupales porque el objetivo de la organización es obtener resultados y la compensación al personal debe estar en función de su atribución a estas metas” (p. 13).

Sin embargo, es necesario recordar que en la era industrial las empresas estaban abocadas principalmente a producir riqueza por los accionistas o dueños del negocio; es decir, se creaba valor sólo para esas personas. Mientras que en la actualidad, el objetivo se centra en generar beneficios, no sólo para los propietarios y socios, sino también para los denominados grupos de interés: trabajadores en general y en todos los niveles (colaboradores, clientes y usuarios, comunidades, relacionados, proveedores). Estos beneficios deben ser proporcionales a las contribuciones que cada uno de esos grupos hagan a la estrategia de la organización.

Siguiendo la idea central sobre la importancia del talento humano, se puede afirmar que proporciona el carácter creativo en cualquier organización. Al respecto, Chiavenato (2009) indica que la gente se encarga de: diseñar y producir los bienes y servicios, controlar la calidad, distribuir los productos, asignar los recursos financieros, establecer los objetivos y estrategias para la organización; en consecuencia, sin personal eficiente es imposible que una empresa logre sus objetivos.

Cabe destacar que el talento humano hace referencia a las potencialidades que cada individuo tiene en su desempeño y cumplimiento de una función o actividad de forma exitosa, es decir, representa los dotes de un individuo que le permiten diferenciarlo de los demás, los cuales pueden modificarse, fortalecerse, mantenerse y extinguirse.

En este orden de ideas, se evidencia que en el contexto de las organizaciones venezolanas es necesario contar con líderes que irradian energía a su personal y promuevan el desarrollo de sus dotes. Con la finalidad de lograr lo antes expuesto, es preciso incorporar otros elementos que coadyuven los procesos, en razón de ser el capital intangible más importante para su proyección y permanencia en el mercado. En tal sentido, en las empresas se requieren gerentes comprometidos, capaces de liderar las labores

en un ambiente en el cual prevalezca el respeto, confianza y motivación, orientados hacia un desarrollo en materia de gestión a plenitud, incursionando de esta manera en un ámbito netamente competitivo que demanda esta nueva sociedad de la información y el conocimiento.

1.2. Gestión del talento humano

La gestión del talento humano conlleva al reconocimiento de las personas como capaces de dotar a la organización de inteligencia y socios aptos para conducirla a la excelencia. En este sentido, las personas deben ser concebidas como el activo más importante en las empresas; es por ello que la era de la información, del conocimiento y la globalización exige nuevos enfoques en la administración del talento humano.

Resulta oportuno destacar que la gerencia moderna debe estar plenamente identificada con la importancia, alcance y repercusiones que genera el saber gerenciar el capital humano de la empresa que tiene bajo su responsabilidad; debiéndose valorar el conocimiento de las personas, sin el cual no sería posible afrontar los cambios continuos, productos de la globalización y de los avances tecnológicos, a fin de alcanzar la competitividad deseada en la sociedad del conocimiento, la cual está inmersa en constantes cambios.

Al respecto, Martínez et al. (2007) sostienen que la gestión del talento humano:

Es una estrategia que tiene como objetivo, darle valor al trabajador como persona, para poder llevar a la empresa a un estado de calidad total. Dicha gestión se lleva a cabo a través de diferentes acciones o actividades que permiten a la empresa, disponer de toda la capacidad y compromiso de los empleados para cumplir con los objetivos de la organización y de esta manera ser competitivas en el mundo actual (p.2).

En ese mismo sentido, Martínez (2005) considera la gestión del talento humano como la disciplina que persigue la satisfacción de objetivos organizacionales, contando para ello con una estructura y un esfuerzo humano coordinado, condiciones vitales para el funcionamiento de cualquier organización. Es evidente entonces, que si el elemento humano está dispuesto a proporcionar su esfuerzo, la organización marchará satisfactoriamente; en caso contrario, se detendrá; en consecuencia, toda organización debe prestar primordial atención a su personal.

En este contexto, Cardona (2002) afirma que:

La gestión del talento humano no es una tarea muy sencilla, puesto que cada persona es un fenómeno sujeto a la influencia de muchas variables y entre ellas las diferencias en cuanto a aptitudes y patrones de comportamientos son muy diversas (p.13).

Por su parte, Chiavenato (2009) explica que la gestión del talento humano depende de aspectos tales como: cultura de la organización, estructura organizacional adoptada, características del contexto ambiental, el negocio de la empresa, la tecnología utilizada y los procesos internos. Por tanto, en cualquiera de los escenarios, la gestión del talento humano está conformada por las personas y las organizaciones, siendo lo básico la forma como se trata a las personas. En efecto, la administración del talento humano debe perseguir la optimización de habilidades de las personas, participación, creatividad y mejoramiento continuo.

En ese orden de ideas, desde la perspectiva organizacional, la gestión del talento se basa en la legitimización de la relación existente entre la potencialidad humana y los procesos productivos eficientes, eficaces y efectivos. De esta manera, el papel solicitado a la gerencia, además de desempeñar lo que clásicamente ha realizado (lo cual se asocia a la dirección, toma de decisiones, gestión, entre otros), se requiere también la adquisición de conocimientos que le permitan detectar, apoyar, impulsar, poner a prueba e incentivar el talento de sus colaboradores y el suyo propio; todo esto como una nueva alternativa de cambio organizacional.

Lo antes expuesto puede interpretarse en el sentido de que la gestión del talento humano implica un pensamiento gerencial claramente congruente, basado en la premisa de la búsqueda de la globalidad o totalidad, a partir de la legitimización y el respeto a las diferencias o individualidades. De no ser así, no tendría sentido este modelo, pues es desde el desarrollo de la individualidad y la diferencia, y a partir del reconocimiento de su valor que se espera lograr las transformaciones organizacionales, las cuales según Senge (2005) son los entornos de adquisición y desarrollo de potencialidades para generar cambios significativos.

1.3. Gestión del talento humano versus Administración del recurso humano

En estos tiempos, cuando se busca que las empresas sean exitosas, se plantea la necesidad de la promoción del talento hu-

mano que las conforman. Con referencia a lo anterior, Martínez (2005, p. 8) indica que: “frente a las antiguas concepciones de recursos humanos, donde el hombre era una parte sustituible de la maquinaria de producción, surgen las tendencias que le atribuyen un importante rol en el éxito de la organización”.

Ante la situación planteada, cuando se utiliza el término talento humano y se cataloga a la persona como un instrumento, sin tomar en consideración que ésta representa el capital principal de la organización, se obvian las habilidades y características que le dan permanencia, movimiento y acción a la misma. Es así como la expresión correcta es talento humano, por que la pérdida de capital o de equipamiento posee como vías posibles de solución la cobertura de una prima de seguros o la obtención de un préstamo, pero para la fuga de dicho talento, estas alternativas no son viables de adoptar.

Partiendo de los supuestos anteriores, las organizaciones se componen de personas y el estudio de las mismas constituye el elemento básico para analizar el sector empresarial. Particularmente, la administración del talento humano busca mejorar la productividad del personal que labora en una organización, basándose en aspectos fundamentales como: el diseño de los cargos, reclutamiento y selección del personal, capacitación y desarrollo de los empleados y la evaluación del desempeño de dicho personal.

Además, el personal es quien determina el grado de éxito de una organización, por tanto, es importante realizar una gestión administrativa de tales recursos, basada en la planificación, organización, dirección y control, acciones capaces de permitir el logro de los objetivos planteados, teniendo así resultados óptimos y la generación de un producto de calidad y provecho para la sociedad en general; tal como se aplica en las organizaciones venezolanas, de allí la ruptura epistemológica de la realidad con los constructores teóricos vigentes, que demandan la gestión del talento, producto del dinamismo empresarial que exige este nuevo siglo, dominado por la información y el conocimiento, donde el talento humano es la calve fundamental del triunfo empresarial.

Para lograr sus objetivos, la organización requiere de una serie de recursos y talentos que le permitirán o le facilitarán a ésta alcanzar sus propósitos. En ese respecto, se tiene que el autor al hacer énfasis en los recursos, menciona a: los materiales (dinero, instalaciones físicas, máquinas, muebles, materias primas); técnicos (sistemas, procedimientos, organigramas, instructivos);

mientras que en relación a los talentos destaca las condiciones individuales de los trabajadores (vocación, aptitud, actitud, habilidades, potencialidades, salud, entre otros).

A continuación se presenta un cuadro comparativo en el cual se evidencian las diferencias entre la administración del recurso humano y la gestión del talento humano.

Cuadro 1. Diferencias entre la administración del recurso humano y la gestión del talento humano

Administración de recursos humanos	Gestión de talento humano
El área de RRHH está centralizada y monopoliza todas las decisiones y acciones relacionadas con las personas.	La gestión del talento humano está descentralizada por completo y se orienta hacia los gerentes y sus equipos.
Las personas trabajan como meros empleados sometidos a un reglamento interno y a un rígido horario de trabajo. Lo importante es que sean asiduos y puntuales, sin importar lo que hagan en el transcurso de su horario de trabajo.	Las personas deben añadir valor, mejorar la calidad de lo que hacen, servir al cliente y trabajar en redes.
Los cargos son rígidamente definidos, individualizados, aislados y desempeñados dentro de una rutina de trabajo que no cambia y no requiere que las personas piensen o mejoren su desempeño.	El organigrama tradicional se reemplaza por una red integrada de equipos.
Pensar y contribuir con creatividad es algo que no ocurre en estas empresas.	Las personas tienen libertad para pensar, razonar y utilizar lo más sofisticado; su inteligencia está al servicio de la empresa.
La denominación que más se ajusta a sus empleados es la de empleados de mano de obra, ya que esas organizaciones solamente requieren personas que desarrollen actividad física y muscular.	Las personas no son simples empleados ni se llaman recursos humanos, sino participantes y colaboradores de la organización que brindan el conocimiento y las habilidades necesarias para el éxito de la iniciativa conjunta en plena era de la información.
La mayor pérdida en estas organizaciones no es el despilfarro contabilizado en dinero, materiales o tiempo, sino el despilfarro de talento humano en las empresas, sin ninguna consideración y de manera cotidiana y continua	Incentivan y motivan a las personas a equivocarse, crear e innovar incesantemente en sus tareas, en la búsqueda de mejoramiento continuo y creciente.
Es necesario transformar con urgencia el órgano de RRHH de un centro de gastos a un centro de ganancias, capaz de agregar valor a las personas, empresa y clientes.	El área de RRHH constituye una unidad de constante innovación y creatividad que funciona como elemento de consultoría interna para que los gerentes puedan actuar como gestores de personas y donde la inversión en formación es constante.

Fuente: Torres, Díaz y García (2009).

En este nuevo contexto, el papel de la gestión del talento humano no es precisamente mantener y conservar la situación actual de las organizaciones, sino servir de punta de lanza a los cambios organizacionales orientados a ayudar a las mismas a adentrarse a lo nuevos cambios paradigmáticos, que demandan los nuevos saberes, fundamentados en la complejidad y la sistematicidad empresarial, donde el potencial humano es el elemento clave de evolución. Por tanto, es necesario modificar el modelo mental tradicional, con criterio de una totalidad, con un sano equilibrio, una perspectiva ética y administración basada en valores, que deben ser promovidos, practicados y compartidos, al formar parte de la cultura organizacional e influir en la forma en que opera y se comportan sus empleados.

Consideraciones finales

Como reflexión final basada en la presente investigación, se puede enfatizar en el hecho de que las organizaciones deben considerar a los empleados como su activo más importante, siendo su labor indispensable para alcanzar los objetivos propuestos; pero para que ello se cumpla es imprescindible un cambio de actitud, romper con ciertos paradigmas, lo cual representa un reto complejo, pero no imposible de lograr.

Aunado a lo anterior, es necesario que las organizaciones diseñen planes para incorporar a la organización: personas con gran potencial, inversión en la formación del talento humano, creación de la cultura organizacional y fortalecimiento de los sistemas de evaluación. No cabe duda que el potencial humano es lo más importante de toda organización; es por ello que se debe proteger, conservar, desarrollar y motivar.

Significa entonces que la formación del talento humano debe convertirse en una actividad planeada y basada en las necesidades reales de una empresa y orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del colaborador, es decir, es un proceso que conduce a lograr la consolidación de estos aspectos.

En resumen, se requiere trascender el concepto de administración de recursos humanos para aplicar la gestión del talento humano, con un enfoque que intenta desarrollar internamente a las organizaciones, haciendo énfasis en cada uno de los factores que intervienen en el proceso de la generación de un producto, siendo fundamental: la capacitación, desarrollo, evaluación y satisfacción de las personas que hacen vida dentro de una organización.

Referencias bibliográficas

- ALLES, M. (2005). **Desarrollo del talento humano basado en Competencias**. Buenos Aires, Argentina: Granica.
- ARBOLEDA, E. (2009). **Testimonios de gestión humana**. Bogotá: Cámara de Comercio de Bogotá.
- BUCKINGHAM, M. y CURT, C (2009). **Primero, Rompa todas las reglas. Que diferencia a los mejores gerentes del mundo de los demás**. Editorial Norma.
- BUENO, E. (2005). **Organización de Empresa: Estructuras, Procesos y Modelos**. México: Mc Graw-Hill.
- CARDONA, P. (2002). **Las Claves del talento: La Influencia del Liderazgo en el Desarrollo del Capital Humano**. Barcelona: Urano.
- CHIAVENATO, I. (2009). **Gestión del talento humano** (3ª ed.). Santa Fé de Bogotá: Editorial McGraw Hill.
- MARTÍNEZ, P. (2005). **Gestión Social del Talento Humano**. Argentina: Editorial Lumen.
- MARTÍNEZ, W.; ZEPEDA, L. y ZAMORA, F. (2007). Human Capital Newsletter. **Revista sobre Recursos Humanos Releolite**.
- NOVAO, A. (2004). **Promoción y realización social del talento humano como factor de la creatividad e innovación en instituciones formales**. Bogotá: Editores IICA.
- SECO, M; ANDRES, O. y RAMOS, G. (1999). **Diccionario del Español Actual**. Madrid, España.
- SENGE, P. (2005). **La Quinta Disciplina**. Barcelona: Ediciones Granica.
- TEJADA, A. (2003). Los modelos actuales de gestión en las organizaciones. Gestión del talento, gestión del conocimiento y gestión por competencias. **Psicología desde el Caribe**. Universidad del Norte. No. 12: 115-133.
- YARCE, J. (2006). **El Poder de los Valores en las Organizaciones**. Editorial Hoberto.