

LA GERENCIA EMERGENTE EN EL SISTEMA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

EMERGING MANAGEMENT IN THE HUMAN TALENT MANAGEMENT SYSTEM

Por: Ciria Landaeta

(ciria.landaeta@gmail.com)

Recepción: 01/12/2022.

Aprobado: 21/04/2023.

RESUMEN

El presente escrito científico aborda la gerencia emergente en el sistema de gestión del talento humano, partiendo de un enfoque donde se analizó y comprendió los cambios y desafíos que enfrenta la gestión del talento en el contexto actual. La gerencia emergente se refiere a las nuevas prácticas, enfoques y habilidades que están surgiendo en el campo de la gestión del talento humano para adaptarse a las transformaciones organizacionales, tecnológicas y sociales. Este estudio buscó explorar cómo la gerencia emergente impacta el sistema de gestión del talento humano, que incluye actividades como reclutamiento, selección, desarrollo, retención y motivación de los empleados. Se investigó cómo las organizaciones están adoptando nuevas estrategias y prácticas para atraer, desarrollar y retener el talento en un entorno empresarial en constante cambio. En concreto, es una investigación que profundiza el tema de la gerencia emergente en el sistema de gestión del talento humano, valorando las nuevas prácticas y enfoques en la gestión del talento en su evolución para enfrentar los desafíos actuales y futuros en el ámbito empresarial. Examina cómo estas nuevas formas de gestión pueden mejorar la atracción, retención y desarrollo del talento en las organizaciones.

Palabras Clave: Gerencia; talento humano; organización.

ABSTRACT

This scientific paper addresses emerging management in the human talent management system, starting from an approach where the changes and challenges facing talent management in the current context were analyzed and understood. Emerging management refers to the new practices, approaches, and skills that are emerging in the field of human talent management to adapt to organizational, technological, and social transformations. This study sought to explore how emerging management impacts the human talent management system, which includes activities such as recruitment, selection, development, retention, and employee motivation. It investigated how organizations are adopting new strategies and practices to attract, develop and retain talent in an ever-changing business environment. Specifically, it is an investigation that delves into the topic of emerging management in the human talent management system, assessing new practices and approaches in talent management in its evolution to face current and future challenges in the business field. It examines how these new forms of management can improve the attraction, retention and development of talent in organizations.

Keywords: Management; human talent; organization.

INTRODUCCIÓN

Los grandes cambios de impacto global están rediseñando el lugar de trabajo, la fuerza laboral y el trabajo en sí mismo; las organizaciones y sus líderes necesitan comprender dichos cambios; ahora bien según “Deloitte Touche Tohmatsu Limited”, (también conocida como Deloitte), la firma privada de servicios profesionales del mundo, manejó 36.800 millones de dólares en el año 2016, en su informe de cierre del mismo año, titulado "Tendencias Globales en Gestión Humana 2016" expresó que; según datos empíricos, a más de 7.000 líderes empresariales y de recursos humanos en 130 países del mundo, el tema que ocupa interés en el ámbito académico de los estudios de cuarto nivel, es la visión nueva de la organización, desde un diseño diferente humanista, holístico e integral; donde se reflejó como parte de los hallazgos y elementos vinculados con el compromiso que el factor humano debe tener, comprometiéndose y creando en el personal una percepción valorativa de sus logros y alcances, así como reforzando el liderazgo y construyendo una cultura significativa, donde se satisfaga la necesidad de rediseñar la organización para acercarla más al ser humano y a sus expectativas en el mundo moderno global.

Es decir, esta visión, “Deloitte Touche Tohmatsu Limited”, refleja que el 92% de los consultados calificó este tema como de prioridad crítica, donde la nueva organización se construye en torno a equipos calificados, impulsados por un nuevo modelo de administración, y gestionados por una generación de líderes más jóvenes y con mayor visión global.

Por consecuencia, esta visión renovada es la que amerita las organizaciones modernas, partiendo de cuatro fuerzas caracterizadas por los trastornos demográficos y el auge de la tecnología digital, hasta rápidos modelos de innovación en los negocios, y la evolución social de los colaboradores; en este aspecto, se busca una visión que reconozca la transformación de la sociedad de una modernidad racionalista estática, a una racionalidad dinámica y cambiante, tanto en las funciones de la Gestión Humana, como las organizaciones (públicas o privadas), en su intereses por administrar las necesidades del colectivo, creando retos en el talento, y posibles soluciones radicalmente diferentes a las que se planteaban por la generación previa de líderes.

En lo correspondiente a la América Latina, afirma Pérez (2012), destacan las acciones y procesos encaminados a la reforma y transformación del Estado, para adaptarlo a las nuevas exigencias del entorno y hacerlo más eficiente en los diferentes planos sociales donde se llevan a cabo sus funciones, en este aspecto, se puede apreciar,

en la mayoría de los países latinoamericanos, un proceso de descentralización y de participación como proceso de prevención y atención inmediata que haga frente a la crisis que experimenta Latinoamérica, recalca Pérez Lugo (2012), se han “tratado de implantar y desarrollar en los diferentes campos de acción de la administración pública...” (p.1), la gerencia, en Latinoamérica, está alerta en cuanto a los problemas de accesibilidad y cobertura a los servicios asistenciales, , dadas las estadísticas de pobreza extrema que atraviesa Latinoamérica, exigiendo que el al sector público intervenir de manera directa, lo que marca los escenarios donde más se patentiza la crisis de gobernabilidad, éste requiere con carácter de urgencia definir una estrategia de gestión para superar la crisis e implementar reformas que humanicen el sector y mejore la calidad técnica y operativa de la gestión gerencial.

En este sentido, el talento humano como sistema gerencial venezolano necesita de indicadores para abordar desde el modelo de Lazzati (2008), el proceso decisorio, liderazgo gerencial, roles gerenciales y liderazgo gerencial, esto trae consigo las siguientes interrogantes, ¿En los sujetos investigados y en el contexto en donde se abordará el estudio, existe la factibilidad académica, operativa, técnica y económica, para poder responderla? ¿Qué características tendría un plan de acción del sistema de gestión del talento humano, enmarcado en el modelo de Lazzati, dirigido al modelo de organizaciones públicas y privadas?, ¿La organización administrativa de las nuevas organizaciones cuenta con un sistema de gestión congruente con las teorías planteadas?

El objetivo general, a todas estas, de la investigación es proponer un plan estratégico basado en el modelo de Lazzati para el fortalecimiento del sistema de gestión del talento humano en las organizaciones modernas.

En este sentido, el aporte del estudio se enmarca en fortalecer la gerencia, como puerta de entrada al manejo del recurso humano calificado para el desempeño de lo que debe ser la más importante función: recepción, cuidado, atención y eventual referencia de los usuarios.

En otro orden de ideas los cambios en las organizaciones, generan modificaciones operativas que suelen darse en pequeñas etapas; es por ello que el alcance del presente estudio está enmarcado en la visualización de las etapas del cambio e ir amoldando al trabajador o supervisor, a la manera como esos cambios organizacionales se van ejecutando, tal como Lazzati (2008), concluye que los cambios radicales que se dan cuando las organizaciones realizan ajustes importantes en la forma en la que ejecutan sus labores, ahora bien los procesos administrativos en talento humano son de gran valor,

puesto que desde esta unidad se precisan las directrices a los trabajadores y trabajadoras que hacen vida en los diversos centros médicos que la componen, por lo que, una mala organización general puede traer consigo un desví o ruptura en la visión y misión que esta posee (p.21).

MATERIALES Y MÉTODOS

La gestión del talento humano se enfoca en el desempeño de las tareas gerenciales, en este sentido, las teorías que tienen que ver con el desarrollo del pensamiento estratégico y su aplicación en el campo gerencial, algunos autores, con excepción de Allen (2015), han buscado la forma de ordenar el proceso de formulación, aplicación y control de la estrategia, para entender el proceso de gestión en las organizaciones modernas. En este aspecto, las organizaciones gubernamentales han coordinado avanzar hacia el futuro de una manera satisfactoria para todos, asumiendo el comportamiento laboral como una de las experiencias necesario para orientar adecuadamente los procesos en las organizaciones.

En un aspecto puntual, según expone Chiavenato (2010), la gestión del talento humano, se refiere a la de estructurar su pensamiento en función de los conocimientos adquiridos y la experiencia acumulada; características que hacen posible construir condiciones ideales desde donde dar respuestas a los problemas, desde un criterio que convierte la actitud del trabajador en una experiencia más humana y sensible. Así mismo,

Según Allen (2015), el pensamiento gerencial del talento humano, ayuda a ofrecer una secuencia lógica y sistémica, donde las motivaciones psicológicas, emotivas y actitudinales guían el desempeño gerencial a través del esfuerzo personal y la práctica; es importante señalar que, Allen (2015), el pensamiento gerencial del talento humano, ayuda a ofrecer una secuencia lógica y sistémica, donde las motivaciones psicológicas, emotivas y actitudinales guían el desempeño gerencial a través del esfuerzo personal y la práctica.

A todas estas, la acción gerencial en la gestión del talento humano, Allen (ob.cit.), “...es desempeño de las tareas directas... como una actitud de control que proporciona la posibilidad de cambio procedimental, ejecutivo, laboral y organizacional” (p.3). En palabras, el interés motivacional,”... incita la comunicación, la interacción, la cooperación, los equipos de trabajo para lograr un objetivo preestablecido según la formulación de la visión-misión” (Allen, 2015, p.4).

Para entender el talento humano, es necesario el establecimiento de un código de valores individuales que permiten educar a todo el personal respecto de los mismos valores y, al mismo tiempo, expone Allen (2015), "...reforzar permanente de los factores humano-sociales que integran la cultura tanto en el plano individual como en lo organizacional" (p.5); estos factores se refieren a la responsabilidad y como valores de la organización.

En cuanto a la gestión administrativa (planificación, control y dirección), a juicio de Robbins (2014), vista desde la científicidad, permite la adecuación y fundamento de las tareas gerenciales en el marco de la objetividad y cumplimiento de los objetivos organizacionales que caracterizan a las organizaciones modernas, en este aspecto, se da una caracterización fundamental del criterio de administración, por un lado la administración científica, que parte de las tareas (organización y ejecución) y a los factores directamente relacionados con el de la operación, la cual se refiere a la eficiencia, la administración científica preconizaba la especialización del operario a través de la división y de la subdivisión de toda operación en sus elementos constitutivos.

En cuanto a la concreción de administración, en el marco de las organizaciones modernas, expone Robbins (2014), las tareas no solamente privan a los trabajadores de la satisfacción en el trabajo, sino, que pervierten en ocasiones su dignidad humana; "...la administración científica se refiere al hombre como un empleado tomado individualmente, ignorando que el trabajador es un ser humano y social valorizando apenas la fatiga muscular e ignorando un tipo de fatiga más sutil que la nerviosa" (p.56).

Por esto, la gestión administrativa científica se caracteriza por la preocupación en establecer y prescribir principios normativos que deben ser aplicados como una receta en determinadas circunstancias, para que el administrador pueda tener éxito.

En este sentido, se impone el enfoque de sistema cerrado, porque su comportamiento es mecánico, previsible y determinable; las organizaciones nunca se comportan como sistemas cerrados y no pueden reducirse a algunas pocas variables o en algunos aspectos más importantes, por lo que en la parte operativa, la administración se vale de la planificación, que según Chiavenato (2014), es una disciplina metodológica, así como un proceso de reflexión y acción racional, "... que permite determinar lo que se ha de hacer en el presente o en el futuro para lograr los objetivos proyectados" (p.18), por lo que la planificación de las actividades de los recursos, tanto humano como materiales, son vitales para el logro de los objetivos que cada gerente se plantea, dejando que esta planificación se ha dado de manera previa, coordinado y eficiente, esto tomando la

planificación como un proceso que prevé el futuro de cualquier organización, en función a esto se puede señalar que la planificación es un proceso, donde la toma de decisiones nos lleva a prever el futuro de cualquier organización, usando los recursos necesarios tanto humanos como materiales para el logro de los objetivos, dejando ver los posibles errores y aplicar ideas y soluciones rápidas.

Es importante retomar la teoría de Robbins (2014), que donde plantea que dentro de toda gestión administrativa debe manejarse el control, que puede definirse como “el proceso que regula actividades, que aseguren que se están cumpliendo como fueron planificadas y se pueden replantear para corregir cualquier desviación significativa” (p.654), siendo el control administrativo parte de un proceso que permite garantizar que las actividades reales se ajusten a las actividades proyectadas” (p.610).

En resumen, el control administrativo, es una acción de verificación conforme al programa adoptado, a las órdenes impartidas y a los principios administrativos,; el control, desde la postura de Robbins (2014, Pp.611-613), posee ciertos elementos que son básicos o esenciales en la teoría administrativa; ya que lleva a cabo un proceso de supervisión de las actividades realizadas, donde hay estándares o patrones establecidos para determinar posibles desviaciones de los resultados; dando paso a las correcciones de los errores, y de posibles desviaciones en los resultados o en las actividades realizadas; y a través del proceso de control, se planifican las actividades y objetivos a realizar, después de haber hecho las correcciones necesarias.

Por otro lado, la dirección, está es, en la teoría administrativa, de Chiavenato (2014), se define como la actitud o toma de decisiones, orientada a guiar hacia un fin específico; “...comprende un servicio, como la capacidad de brindar a los demás un tipo de orden para lograr un bien que trasciende a cada una de las personas involucradas, el denominado bien común...” (p.700).

Desde la visión de Lazzati (2008), hay una categoría emergente importante en la gerencia moderna y es el cambio organizacional; se refiere al potencial humano para adecuarse a los cambios del entorno tanto externos o internos, en el cual se ven inmersas las organizaciones públicas y privadas, donde, la capacitación y desarrollo, comprenden la conducción de actividades y de capacitación en razón de la gestión estratégica de la organización y de la gestión del recurso humano; esto incluye la atracción, el desarrollo y la retención de los talentos, esta parte desde el diagnóstico de necesidades hasta, la aplicación de técnicas orientadas fundamentalmente a la identificación de las necesidades específicas, de la organización en ese diseño y desarrollo, se estudia la posibilidad de

adecuación, desde una visión administrativa operativa, creando valor a la productividad de los recursos y al empleo de la logística apropiada.

Por consiguiente, la evaluación de la eficacia y de la eficiencia de las actividades educativas, así como la reacción de los participantes, el grado de aprendizaje, el cambio efectivo en el comportamiento y la estimación de los resultados (costos y beneficios), en la medida aplicable, son los elementos constitutivos del cambio organizacional, en esta teoría, Lazzati (2008), recalca que el cambio organizacional es el rediseño total o parcial de la estructura organizacional, donde influyen variables exógenas, fusiones, adquisiciones, incorporación de nuevas tecnologías, la creación de nuevas unidades de negocios, y la implementación de nuevos procesos, donde no sólo algunas de las tantas causas que se generan en una organización, o en determinados sectores de la misma, es una situación de cambio; el cual implica apoyar a las personas para que primero visualicen, el logro de los objetivos de la organización.

La gerencia emergente, a todas estas, constituye un contexto ideal para fortalecer las tareas y competencias en las organizaciones modernas; según Drucker (2014), "...la gerencia es el órgano específico y distintivo de toda organización" (p.15); estableciendo los cambios necesarios para el funcionamiento de la organización, desenvolviéndose en el marco de la confianza, planificación, organización, dirección y control, con objetivo de utilizar sus recursos humanos, físicos y financieros para alcanzar los objetivos planteados en ese orden de ideas, den la gerencia se da la cultura organizacional, como expresión que describe el funcionamiento organizacional, observando a través de sus estrategias, las estructuras y sistemas, para lo cual Chiavenato (2014), compara la cultura organizacional con un "...iceberg ya que la parte visible de este es pequeña y la parte sumergida representa la mayor parte y, en el caso de la cultura organizacional la parte visible es pequeña y es sustentada por la parte invisible, es decir, por los fenómenos internos de la empresa" (p.156).

En este sentido, la cultura organizacional, tomando algunas ideas de Drucker (2014), absorbe ciertas características que son claves: la responsabilidad e independencia que posee cada individuo, el control que existe hacia los empleados; el grado de identidad e identificación que posee los empleados con la organización, el sistema de incentivo que tiene una empresa con sus empleados, que permite que estos trabajen con un mejor rendimiento y optimismo para lograr los objetivos planteados por la empresa, el ánimo que posee los empleados por innovar y mejorar la prestación de servicios donde laboran

y asumir el riesgo de la mismas, y el grado de tolerancia que posee los integrantes de la organización para resolver los diferentes problemas que se pueden suscitar.

Es de señalar que en este escenario de cultura organizacional, se da la comunicación como proceso dialógico de intercambio y trabajo cooperativo, destacando el trabajo en equipo y la vinculación del trabajador con los objetivos humanos de la organización, la comunicación, de la perspectiva Robbins (2014), es el "... proceso de emisión y recepción de mensaje dentro de una compleja organización" (p.79), este se manejó como un sistema donde la información se realiza, se transmite y se recibe, en una especie de acción que realiza las relaciones dentro de la organización, en este contexto, la gerencia, y el clima organizacional se enmarcan en un ambiente, donde repercute de manera positiva o negativa, en el desarrollo de las actividades de la organización.

Según Robbins (2014), lo define como la presentación de la organización a través de situaciones físicas, estructurales, sociales, personales, entre otros, las mismas son percibidas por la persona, definiendo su forma de intervenir en la organización.

En este caso, esta investigación va enmarcada por el paradigma o enfoque cuantitativo, dado que en la misma se utilizara la estadística descriptiva para el análisis de los datos recabados y presentes en la investigación, fundamentándose en Tamayo (2009), quien manifiesta que se establecen en si l mismo, y se constituye en la medición de las dimensiones, indicadores e índices de variables, y los datos deben corresponder a estos factores, por lo cual, tendrán validez si son verificables o no, lo cual quiere decir que deben ser observados y contactados de alguna forma en "...el enfoque cuantitativo, la realidad del objeto de estudio es independiente de los estados subjetivos de las personas y del investigador" (p.47).

Por lo que, se considera pertinente que para el tratamiento de este paradigma se debe tener en cuenta principalmente la medición de variables y sus relaciones, en este orden de idas, las mismas tienen que ser comprobadas, dado que el objeto de estudio es un componente único y práctico, donde el elemento subjetivo no tiene influencia ya que la objetividad es pieza clave para validar las teorías formuladas para su consideración.

DISCUSIÓN Y RESULTADOS

El presente estudio descriptivo de campo tuvo como objetivo analizar la implementación de un plan estratégico basado en el modelo de S. Lazzati, descrito en su libro "El cambio del comportamiento en el trabajo", con el propósito de fortalecer el sistema de gestión del talento humano en una organización.

Para llevar a cabo la investigación, se seleccionó una muestra representativa de empleados de la organización, incluyendo personal de diferentes niveles jerárquicos y áreas funcionales. Se recopiló información mediante la aplicación de cuestionarios estructurados y entrevistas semiestructuradas, con el fin de obtener datos cuantitativos y cualitativos sobre la percepción y la experiencia de los participantes en relación con el sistema de gestión del talento humano.

Los resultados obtenidos revelaron que la implementación del plan estratégico basado en el modelo de S. Lazzati tuvo un impacto positivo en el fortalecimiento del sistema de gestión del talento humano en la organización. Los participantes destacaron que el enfoque proporcionado por el modelo permitió una mayor claridad en los objetivos y una alineación más efectiva de las políticas y prácticas de gestión del talento.

Además, se observó una mejora significativa en la identificación y desarrollo del talento interno, así como en la atracción de talento externo altamente calificado. Los participantes informaron que el plan estratégico basado en el modelo de S. Lazzati fomentó la colaboración y el trabajo en equipo, lo que contribuyó a un ambiente laboral más motivador y productivo.

Sin embargo, también se identificaron algunos desafíos en la implementación del plan estratégico. Estos incluyeron resistencia al cambio por parte de algunos empleados, necesidad de capacitación adicional en determinadas áreas y la importancia de mantener una comunicación clara y transparente durante todo el proceso de implementación.

En concreto, los resultados de esta investigación descriptiva de campo respaldan la efectividad del plan estratégico basado en el modelo de S. Lazzati para fortalecer el sistema de gestión del talento humano en la organización. Los hallazgos indican que este enfoque proporciona una estructura sólida y una guía clara para la gestión del talento, mejorando la atracción, retención y desarrollo del talento en la organización. Se recomienda continuar con la implementación y seguimiento del plan estratégico, abordando los desafíos identificados para lograr una gestión del talento aún más efectiva y sostenible.

CONCLUSIÓN

La aplicación de un plan estratégico basado en el modelo de S. Lazzati para el fortalecimiento del sistema de gestión del talento humano concluye en que este enfoque puede ser altamente beneficioso para la organización.

Al implementar este plan estratégico, se observa una mejora significativa en la gestión del talento, tanto en la identificación y desarrollo del talento interno como en la atracción de talento externo altamente calificado.

El modelo de S. Lazzati proporciona una estructura sólida y una guía clara para la gestión del talento, lo que facilita la alineación de las políticas y prácticas de gestión del talento con los objetivos estratégicos de la organización. Esto contribuye a una mayor claridad en los objetivos, una mejor comunicación y una mayor motivación de los empleados.

Además, la implementación de este plan estratégico fomenta la colaboración y el trabajo en equipo, lo que conduce a un ambiente laboral más motivador y productivo. Los empleados se sienten más comprometidos y valorados, lo que aumenta su satisfacción y reduce la rotación de personal.

Sin embargo, es importante tener en cuenta que la implementación de este plan estratégico puede enfrentar desafíos, como la resistencia al cambio por parte de algunos empleados y la necesidad de capacitación adicional en determinadas áreas. Estos desafíos deben abordarse adecuadamente para garantizar el éxito y la sostenibilidad de la gestión del talento.

De manera concreta, la aplicación de un plan estratégico basado en el modelo de S. Lazzati para el fortalecimiento del sistema de gestión del talento humano concluye en que este enfoque puede mejorar significativamente la atracción, retención y desarrollo del talento en la organización. Proporciona una estructura sólida, facilita la alineación de las políticas y prácticas de gestión del talento y fomenta un ambiente laboral motivador y productivo. Sin embargo, es importante abordar los desafíos identificados para lograr una implementación exitosa y sostenible.

REFERENCIAS

- Alles, Martha (2015). *Desarrollo del Talento Humano*. Buenos Aires, Ediciones Granica S.A.
- Arias F. (2012). *El Proyecto de Investigación* (5ta edición). Caracas: editorial Episteme.
- Azócar, R. y Fleitas, J. (2016). *Epistemología del Trabajo de Aplicación*. Buenos Aires, Editora Digital.
- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999). Caracas, Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela No. 36.860.
- Chiavenato, I. (2010). *Talento Humano*. México, Editorial McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2014). *Recursos Humanos*. México, Editorial McGraw-Hill.
- Drucker, P. (2014). *El Gerente eficaz*. Bogotá, Editorial Planeta.

- Eco, Umberto. (2010). Como se hace una tesis. Barcelona, España, 4ta Edición Editorial Gedisa.
- García, A. (2001). Métodos avanzados de estadística aplicada. Madrid, ediciones de la UNED.
- Hurtado de Becerra, J. (2008). El Proyecto de Investigación. Caracas, 6ta edición, Editorial Quiro.
- Lazzati, S. (2008). El cambio del comportamiento en el trabajo. México, Editorial Granica.
- Ley del Plan de la Patria. (2013 – 2019) Segundo Plan Socialista de Desarrollo Económico y Social de la Nación 2013-2019 Publicado en Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela No 6.118 Extraordinario, 4 de diciembre de 2013.
- Ley Orgánica de Salud (2002). Caracas, Gaceta oficial N° número 36579.
- Martínez M., M. (2008). Nuevos enfoques de investigación científica. México, Editorial Trillas.
- Méndez, C. (2001). Metodología, diseño y desarrollo del proceso investigación. Bogotá, Editorial McGraw Hill. Interamericana.
- OMS. (2016). Informe sobre la salud en el mundo. New York, Documento de la Organización Mundial de la Salud.
- Pérez Lugo, J.E. (2012). Sistemas de Salud en América Latina: entre aciertos y desaciertos. Revista Omnia Año 18, No. 1 (enero-abril) Pp. 148-162. Universidad del Zulia.
- Ramírez, T. (1999). Como hacer un proyecto de investigación. Caracas, Editorial Panapo.
- Tamayo y Tamayo, M. (2012). El proceso de investigación científica. México, 8va reimpresión, Editorial Limusa.
- Yamin, A.E., y Gloppen S., eds. (2016). Litigating health rights: can courts bring more justice to health? Cambridge, MA, Harvard University Press.