



**MODELO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN LA
REINGENIERÍA DE LA GERENCIA DE ADMINISTRACIÓN
PÚBLICA**
**HUMAN TALENT MANAGEMENT MODEL IN THE
REENGINEERING OF PUBLIC ADMINISTRATION MANAGEMENT**

Por: **Antonio José Cegarra Ortiz**
(ajcegrao@gmail.com)

Recepción: 20/02/2024.
Aprobado: 02/07/2025.

RESUMEN

El presente Artículo tiene como Propósito general: Generar un Modelo de Gestión del Talento Humano como componente transformacional en la reingeniería de la gerencia de administración pública en la Gobernación del estado Barinas. El estudio a nivel epistemológico se enfocó en el paradigma emergente, abordado desde el enfoque cualitativo; a nivel tecnológico integra métodos, actores sociales o informantes claves, se dispuso de tres expertos en gerencia de la administración pública de la Gobernación del estado Barinas de diferentes gestiones gubernamentales, los hallazgos encontrados señalan la relevancia entre la Gestión del Talento Humano y el desarrollo de políticas públicas, para el éxito y la efectividad de la ejecución de los planes operativos anuales (POA) unidos a; la alineación con políticas públicas, planificación estratégica, evaluación continua, es menester tener un personal motivado con un seguimiento constante, evaluaciones frecuentes de desempeño, lo que conduce a una reingeniería que significa partir desde cero y evaluar todos los aspectos para la identificación de áreas eliminar redundancias y simplificar procesos se concluye: Los principios de eficacia, jerarquía, descentralización, desconcentración y coordinación son fundamentales para la gestión del talento humano en la administración pública. El Modelo de Gestión del Talento Humano como componente transformacional en la reingeniería de la gerencia de administración pública en la Gobernación del estado Barinas, se realizó tomando en cuenta los hallazgos encontrados calculados en ocho diferenciaciones: Planificación estratégica de Recursos Humanos, Proceso de reclutamiento y selección, Desarrollo y capacitación, Evaluación del desempeño, Retención y motivación, Gestión del cambio, Cultura organizacional, Gestión del conocimiento.

Palabras clave: Gestión del Talento Humano, Componente Transformacional, Reingeniería.

ABSTRACT

The general purpose of this Article is: Generate a Human Talent Management Model as a transformational component in the reengineering of public administration management in the Government of the state of Barinas. The study at the epistemological level focused on the emerging paradigm, approached from the qualitative approach; At a technological level it



Ciencias Sociales **equidad**



integrates methods, social actors or key informants, three management experts from the public administration of the Barinas State Government from different government administrations were available, the findings found point out the relevance between Human Talent Management and the development of public policies, for the success and effectiveness of the execution of the annual operational plans (AOP) linked to; alignment with public policies, strategic planning, continuous evaluation, it is necessary to have motivated staff with constant monitoring, frequent performance evaluations, which leads to reengineering that means starting from scratch and evaluating all aspects to identify areas to eliminate. Redundancies and simplify processes it is concluded: The principles of effectiveness, hierarchy, decentralization, deconcentration and coordination are fundamental for the management of human talent in public administration. The Human Talent Management Model as a transformational component in the reengineering of public administration management in the Government of the state of Barinas, was carried out taking into account the findings calculated in eight differentiations: Strategic Human Resources Planning, Recruitment and selection process, Development and training, Performance evaluation, Retention and motivation, Change management, Organizational culture, Knowledge management.

Keywords: Human Talent Management, Transformational Component, Reengineering.

INTRODUCCIÓN

El Recurso Humano en la administración pública es imprescindible porque son las personas quienes ejecutan, gestionan y dirigen los procesos, programas y servicios que ofrece el Estado a la sociedad, siendo responsables de implementar políticas, programas y proyectos gubernamentales, son el vínculo directo entre el gobierno y la población, un equipo bien capacitado y motivado es fundamental para la eficiencia en la gestión de recursos, la optimización de procesos y la entrega oportuna de servicios públicos, Influyen en la adopción de nuevas tecnologías, metodologías de trabajo y mejora continua, un personal competente y ético ayuda a mantener altos estándares de transparencia y rendición de cuentas, por lo tanto, es un activo estratégico que influye directamente en la eficacia, la legitimidad y el impacto de las acciones gubernamentales en la sociedad.

Desde esta perspectiva la Gestión del Talento Humano en la Administración Pública es crucial para asegurar un funcionamiento eficaz y coherente con los objetivos



institucionales. En este sentido, existen algunos puntos clave que se desprenden de esa afirmación, más allá de ser meros recursos, se trata de individuos con habilidades, conocimientos y experiencias únicas que pueden contribuir de diversas maneras al cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Lo que conduce a la necesidad de llevar a cabo el reclutamiento, desarrollo y retención de personal que comparta los valores y objetivos de la organización fomentando un ambiente de trabajo inclusivo, respetuoso y ético, así como el establecimiento de un modelo de gestión del talento humano coherente y consistente con los objetivos y la cultura organizacional porque la gestión del talento humano no solo se limita al aspecto individual, sino que tiene un impacto en la estructura y el funcionamiento de toda la institución.

En concordancia Rodríguez, Guest, Oliveira y Alfes, (2015), señalan la administración pública es algo más que una organización, es una entidad alentada e impulsada por actores políticos y creados para lograr metas políticas. Por consiguiente, cualquier evaluación que se haga de ellas no debe contemplar sólo valores relativos a la organización como tal, sino también valores políticos. Esto crea, obviamente, una grave dificultad pues no suelen coincidir los criterios de efectividad organizacional con los criterios políticos (p.41).

Esta afirmación destaca una realidad importante en la administración pública: su naturaleza dual, donde convergen tanto objetivos organizacionales como políticos, porque estas no existen únicamente para lograr eficiencia y efectividad en la gestión, sino que también están inherentemente ligadas a objetivos políticos que pueden incluir la implementación de políticas públicas, el cumplimiento de agendas políticas y la satisfacción de demandas ciudadanas, entre otros, lo cual convierte en un verdadero desafío llevar a cabo su evaluación pudiendo generar tensiones significativas, sin embargo se hace imperante buscar formas de integrar los objetivos organizacionales con los políticos en aras de obtener



Ciencias Sociales **equidad**



un equilibrio entre eficacia, eficiencia y alineación con las metas políticas fundamental para el éxito y la legitimidad de la administración pública.

Dentro de este mismo orden de ideas, se hace perentorio adecuar las políticas administrativas dentro de la administración pública con elementos que les permita competir entre las mejores en cada estado o región de un país, obtener garantías de convenios intencionales signados por un talento humano competente, capaz de enfrentar los retos, no solo a nivel regional, nacional sino también internacional con una capacitación general cónsona con los ideales que se presentan dentro de un modelo de Gestión del Talento Humano.

En este sentido, de acuerdo a Waissbluth, (2009), un Modelo de Gestión del Talento Humano es el conjunto de definiciones claves que es necesario visualizar desde un inicio, respecto de cómo la organización (o el Estado) creará valor (público o privado), y lo llevará a sus clientes, usuarios y stakeholders de carácter político y estratégico (p.65).

Esta afirmación destaca la importancia de un Modelo de Gestión del Talento Humano como un marco estratégico que orienta la creación de valor y el cumplimiento de objetivos, tanto en el ámbito público como privado, está diseñado para alinear la gestión del talento con los objetivos estratégicos de la organización o del Estado, creando valor para una amplia gama para las partes interesadas y reconociendo la importancia de aspectos políticos en su implementación.

En consecuencia, desde el presente estudio se plantea el componente transformacional en la reingeniería de la administración pública, en la cual el líder, que en este caso puntual lo representa el Secretario Ejecutivo de la Gestión del Talento Humano en la Gobernación del Estado Barinas, debe ser el guía en todo momento de su personal a cargo. En concordancia Yuky (2008), señala, el estilo más cercano al liderazgo positivo es el componente transformador definido como el estilo que motiva y surte efectos positivos sobre los seguidores pudiendo identificar dentro de él cuatro tipos de conducta del líder:



Ciencias Sociales **equidad**



consideración individualizada (atención de las necesidades e inquietudes de los seguidores); motivación inspiradora (articulación de visiones que atraen a los seguidores); influencia idealizada (comportamiento carismático, visionario y decidido), y estimulación intelectual (predominio de la razón por sobre la emoción) (p.98).

Desde el punto de vista de lo planteado, se denota un estilo de liderazgo cercano al liderazgo transformador, que se caracteriza por su capacidad para inspirar, motivar y generar efectos positivos en quienes lo siguen porque va más allá de la mera gestión y supervisión, se centra en la inspiración, el desarrollo personal y el estímulo de un pensamiento innovador en los seguidores, enfocándose no solo en los resultados, sino que también nutren relaciones sólidas y significativas con sus equipos, creando un impacto positivo en la cultura y el desempeño organizacional.

Todo esto indica comenzar de cero, dejar atrás lo ya existente, plantearse y replantarse nuevas estrategia que vayan dirigidas hacia la innovación y el éxito, es en este momento cuando hace falta la realización de una reingeniería, la cual desde lo señalado por Hammer y Champy (1995), está referida a: "...la revisión fundamental y el rediseño radical de procesos para alcanzar mejoras espectaculares en medidas críticas y contemporáneas de rendimiento, tales como costos, calidad, servicio y rapidez" (p.34). Dentro de este contexto la reingeniería supone transformaciones reales que van más allá de meros cambios burocráticos que no conducen a nada porque es solo llevar a cabo modificaciones estériles que a la postre dan los mismos resultados.

Dentro de este mismo contexto, es pertinente señalar que la Gestión del Talento Humano dentro de las organizaciones Gubernamentales se lleva cabo a nivel mundial, representando por el Recurso Humano de la organización, el cual representa la base primordial de la misma porque son las personas las que llevan a cabo la mayor responsabilidad, por lo tanto, al ser motivados asertivamente se optimizará el desempeño laboral.



Ciencias Sociales **equidad**



En concordancia, señala Vallejo (2015), a nivel mundial se están realizando Modelos de Gestión de Recursos Humanos que den respuestas a como se debe administrar al talento humano para retener a las personas óptimas en las organizaciones y de esta manera den lo mejor de sí en cada jornada laboral ejerciendo al máximo el rol que desempeñan , así mismo dar respuesta a la resolución conflictos de manera adecuada, la realización de negociaciones con beneficios ganar-ganar, donde todos ganen, gane la organización y gane el trabajador, importancia de la salud emocional para un ambiente y clima organizacional eficiente (p.102).

Se evidencia la evolución de los Modelos de Gestión de Recursos Humanos a nivel global, destacando su adaptación para retener y potenciar el talento humano en las organizaciones para enfocarse en la retención del talento, el rendimiento óptimo, la gestión efectiva de conflictos, las negociaciones beneficiosas para ambas partes y la importancia del bienestar emocional para crear ambientes laborales eficientes y productivos, es decir, buscan el equilibrio entre el éxito organizacional y el bienestar de los empleados.

Desde el contexto nacional se tienen puntos de vista avanzados como el del Aular (2021), el cual expone los modelos de gestión de recursos humanos en Venezuela son de suma importancia debido a su influencia en el desempeño organizacional y en el bienestar de los empleados, por lo tanto deben ser adaptados a las condiciones particulares del país, enfocándose en la optimización del talento, el bienestar laboral, la gestión del cambio y el cumplimiento normativo para garantizar la eficiencia y el éxito organizacional (p.11).

Lo cual sugiere que los Modelos de Gestión de Recursos Humanos en Venezuela deben ser especialmente adaptables, considerando las condiciones específicas del entorno socioeconómico del país, ello no es importante solo para enfrentar desafíos específicos, sino que también permite aprovechar oportunidades únicas que pueden surgir en este entorno, porque la flexibilidad y la adaptabilidad en la gestión de recursos humanos son fundamentales para el éxito organizacional en un contexto tan dinámico como el venezolano.



Ciencias Sociales **equidad**



En este mismo orden de ideas, es pertinente señalar que el estado Barinas no escapa a la realidad de tener que adaptar sus procesos de Gestión del Talento Humano en aras de la optimización del desarrollo de las competencias propias de cada capital humano y de alcanzar exitosamente los fines de la organización.

Esto sugiere que la Gobernación del estado Barinas enfrenta desafíos en la gestión del talento humano, especialmente en la creación de un entorno que fomente la competitividad y el desarrollo profesional, todo esto de acuerdo a obervaciones directas realizadas en dicha institución y a un estudio titulado “Análisis crítico reflexivo acerca de la Gestión del Talento Humano en la Gobernación del estado Barinas”, dentro de los hallazgos encontrados se tiene la necesidad de mejorar estas áreas, especialmente en momentos de transición política, para garantizar la continuidad operativa y el desarrollo efectivo del personal.

Por lo tanto en la Gobernación del estado Barinas aunque esta debe ser garante de la promoción de políticas públicas, las cuales constituyen la manera de llevar a cabo una gobernanza eficiente y eficaz en aras de mantener una adecuada estructura, se pudiera decir que actualmente se encuentra estancada por inobservancia de procedimientos, manuales y resoluciones, así como excesiva burocracia, normas internas que coliden con el Marco Jurídico Patrio, improvisación, deficiente comunicación entre la administración y los administrados, todo ello pareciera que se está presentando como formas no organizadas ni planificadas en la Secretaría Ejecutiva de Recursos Humanos que es la que cumple la función de dirigir los espacios institucionales que son primordiales para el desarrollo de la organización pública, todo ello podría estar incidiendo directamente en la gestión de Talento Humano de la reherida institución gubernamental.

Desde la perspectiva de lo anteriormente planteado, dentro del desarrollo secuencial y sistemático que se lleva a cabo dentro de la planificación de Gestión del Talento Humano, se pudiera colegir que el gobierno regional del estado Barinas actualmente no estaría



asumiendo posiciones de vanguardia y actualización de los procesos de administración dentro de la gerencia pública, esto se pudiera estar dando debido al avance de años y años de implementar políticas públicas erradas que solo traen atraso para la sociedad, Agregando a lo anterior es factible decir que el engrane que emana de la Dirección Ejecutiva del Talento Humano de la gobernación del estado Barinas va a repercutir directamente sobre la gestión de gubernamental y el desarrollo de sus políticas públicas, ya que es la encargada de llevar a cabo de la mejor y más efectivamente el desempeño de sus competencias dentro de la organización los modelos de Gestión del Talento Humano.

De lo descrito anteriormente surge la motivación hacia la realización de un Modelo de Gestión del Talento Humano como componente transformacional en la reingeniería de la gerencia de administración pública en la Gobernación del estado Barinas, para el logro de la humanización institucional, manejando de manera exitosa el comportamiento de las personas, por lo tanto, surgen las siguientes interrogantes.

MATERIALES Y MÉTODOS

La Gestión del Talento Humano puede ser conceptualizada como el proceso que permite atender todo lo adecuado a proporcionar que los recursos humanos contribuyan al logro de los objetivos en todas sus áreas de trabajo, por lo tanto, es primordial en la administración pública, esto implica la necesidad de que dentro de la institución se conozcan a fondo todos los aspectos que intervienen en el comportamiento de las personas cuando se lleva a cabo un estudio del Talento Humano, lo cual se perfila como compleja, debido a que no existen fórmulas exactas de cómo debe ser el comportamiento de un empleado o funcionario en aras de lograr una excelente productividad frente al rol que desempeña.

En concordancia, Benjumea, Villa & Valencia (2016), exponen: “Durante las últimas dos décadas se ha observado un gran interés por el desarrollo de la Gestión Del Talento Humano en las organizaciones, con el objetivo de estimular la innovación y creatividad”



(p.18). Es decir, al ser las personas la parte fundamental de una organización porque son seres integrales, dinámicos que viven en constante cambios, con gran potencial que les permite tener una visión más allá de lo simple, lo que los ubica en condiciones óptimas de buscar y encontrar cambios y transformaciones organizacionales, lo cual los coloca como arte del todo, sin dejar de ser únicos e irrepetibles y protagonista activo.

Modelos de Gestión de Talento Humano

Las organizaciones actuales en la búsqueda de ser cada día mejor, han ido desarrollando modelos de Gestión de talento humano que les permita el desarrollo organizacional de acuerdo a los requerimientos que cada una necesita.

De acuerdo a lo señalado por Chiavenato (2001), “representan un conjunto de políticas, conceptos y prácticas que aplican las distintas organizaciones en la gestión del personal” (p.9). Por lo tanto, representan un marco conceptual que incorpora políticas, estrategias y prácticas diseñadas para administrar de manera efectiva el recurso humano dentro de una organización.

Modelo de Beer y colaboradores (1990)

Los autores de este modelo exponen que la participación e involucramiento de los empleados se percibe como la política más importante en la gestión del talento humano, ya que su influencia se extiende y se integra con otras áreas clave. Esto implica que el compromiso de los empleados, su participación activa en la toma de decisiones, su contribución al desarrollo de métodos de trabajo efectivos, su impacto en la retención del talento y su relación con el sistema de recompensas son aspectos cruciales para el éxito global de la gestión de recursos humanos dentro de la organización.

Los creadores de este modelo enfatizan la importancia de un plan estratégico integral para aprovechar al máximo el potencial de los empleados dentro de una organización, resaltando la importancia de realizar un seguimiento constante y evaluaciones periódicas para



verificar el progreso y los logros obtenidos, lo que permite ajustar y mejorar continuamente las estrategias de gestión del talento humano en función de los resultados obtenidos.

Modelo de Gestión de Talento Humano de Werther y Davis (1996)

Aunque no se establece una proyección estratégica clara, este modelo reconoce la importancia de considerar múltiples dimensiones en la gestión del talento humano. La interdependencia entre las acciones y metas sugiere que estas categorías y objetivos están entrelazados, y el logro de los objetivos organizativos está vinculado a la atención de las metas individuales y sociales. Es posible que este enfoque busque equilibrar las necesidades de la organización con las necesidades y aspiraciones de los empleados y la sociedad en general.

Modelo de Zayas (1996)

Este modelo destaca la necesidad de ver la gestión de recursos humanos como un sistema interconectado en lugar de tareas aisladas. Enfoca la perspectiva sociotécnica, considerando tanto los aspectos técnicos y organizativos como los aspectos sociopsicológicos en la administración del talento humano, reconociendo la importancia de la planificación estratégica y la comprensión profunda de las necesidades y características de los puestos de trabajo para optimizar la gestión del talento humano en una organización.

El Modelo de Beer y sus colaboradores, actualizado por Cuesta en 1999, incorpora la auditoría de Gestión de Talento Humano, poniendo énfasis en la eficacia del Feedback al sistema de Gestión de Talento Humano. Esta actualización incluye nuevos componentes, así como indicadores y técnicas específicas.

Modelo de Idalberto Chiavenato (2002)

El modelo de Gestión de Recursos Humanos de Chiavenato se organiza en cinco subsistemas: Alimentación, Aplicación, Integración o Inducción, Mantenimiento y Desarrollo que abarcan diferentes aspectos del ciclo de vida del empleado en una



organización. Chiavenato destaca un subsistema de control que incluye un banco de datos, sistemas de información y la auditoría de Recursos Humanos. Estos componentes se centran en recopilar, almacenar y analizar información relevante sobre el personal y los procesos de recursos humanos, permitiendo un seguimiento y evaluación continuos para tomar decisiones informadas.

Modelo de GTH de Diagnóstico, Proyección y Control (DPC).

El modelo es una extensión o adaptación de las ideas de Beer, desarrolladas en el año 1999, aportando enfoques sobre la gestión del talento humano dentro de una organización aborda cuatro subsistemas principales: Flujo De Talento Humano, Educación Y Desarrollo, Organización, Seguridad E Higiene Ocupacional Y Compensación Laboral. Estos subsistemas representan áreas clave dentro de la gestión del talento humano en una organización, cubriendo desde la contratación y el desarrollo profesional hasta la seguridad laboral y la compensación por el trabajo realizado. Integrar estos aspectos puede ser fundamental para garantizar que la institución atraiga, desarrolle y retenga a empleados talentosos y motivados.

En general, los diferentes modelos de gestión del talento humano reconocen a las personas como un recurso fundamental para la competitividad y el éxito organizacional. La capacitación continua se destaca como una necesidad crucial en un entorno que demanda una renovación constante y una adaptación dinámica a los cambios sociales y económicos.

A pesar de esta convergencia en el valor del recurso humano, cada autor o modelo tiende a enfocarse en aspectos particulares. Algunos resaltan la importancia de abordar la gestión del talento desde una perspectiva estratégica, considerándola como una parte integral de la estrategia global de la organización.

Otros hacen énfasis en la importancia de realizar auditorías y establecer políticas claras para medir y gestionar el talento de manera efectiva, pero que es imperante entender cada modelo aporta una perspectiva única y valiosa.



Componente Transformacional

El Componente Transformacional se enfoca en identificar y aprovechar los aspectos positivos del entorno empresarial para generar cambios significativos y congruentes con la situación actual. El liderazgo y la motivación son piezas fundamentales para llevar a cabo esta transformación. En este mismo orden de ideas, ¡Spoelstra! (2009), señala que el término Transformacional tiene dos niveles de aplicación: el primero se refiere a los seguidores, en el tanto se mueven de una situación donde persiguen metas personales a una en donde persiguen las metas organizacionales. Y en segundo lugar, se refiere a la organización como un todo en el tanto se transforma como una consecuencia del cambio en el nivel de motivación y orientación de sus miembros (p.67).

El concepto transformacional se aplica tanto a nivel individual (cambio en la mentalidad y motivación de los empleados) como a nivel organizacional (cambio en la cultura y enfoque de la empresa en su conjunto). Ambos niveles están interconectados, ya que el cambio en la mentalidad individual contribuye a la transformación general de la organización.

Reingeniería de la Administración Pública.

La reingeniería es un enfoque radical en la gestión que implica reevaluar y rediseñar por completo los procesos organizacionales existentes, a menudo desde cero, en lugar de simplemente intentar corregir los problemas existentes con soluciones parciales.

En lugar de enfocarse en las funciones establecidas en las jerarquías organizacionales, la reingeniería se centra en los procesos clave que impulsan la organización. Busca identificar y eliminar ineficiencias, redundancias y procesos obsoletos, con el objetivo de mejorar drásticamente la eficiencia, reducir el tiempo de producción y ofrecer productos o servicios de mayor calidad.

Desde la perspectiva de lo planteado, Hammer y Champy (Ob.cit), señalan que la reingeniería es: "...la revisión fundamental y el rediseño radical de procesos para alcanzar



Ciencias Sociales **equidad**



mejoras espectaculares en medidas críticas y contemporáneas de rendimiento, tales como costos, calidad, servicio y rapidez” (p.34).

La reingeniería implica un cambio de paradigma en la forma en que se llevan a cabo las operaciones comerciales, y su objetivo es obtener mejoras sustanciales y cuantificables en los indicadores clave de rendimiento, a menudo de manera radical y no solo marginal.

Se planteó un enfoque que abarca la forma en que se construye el conocimiento, en este estudio, desde la postura filosófica hasta los métodos prácticos de investigación en el área del talento humano en la Gobernación del estado Barinas, desde la perspectiva de Ibáñez, citado en Guarismo y otros, 2006, que se estructura en tres niveles: epistemológico, metodológico y tecnológico.

El nivel epistemológico, destaca Muñoz, citado en Guarismo (2006), “se basa en respuesta al ¿para qué?, operando bajo esquemas que describen las relaciones entre las estructuras o cambios del sistema” (p.50). Este nivel se preocupa por la finalidad o propósito detrás del conocimiento que se desea encontrar.

Busca comprender los objetivos que se persiguen al estudiar un fenómeno particular, ya sea comprender su funcionamiento, sus interrelaciones con otros elementos, estructuras, o identificar cambios y transformaciones en el sistema en cuestión, poniendo énfasis en la comprensión de los objetivos o propósitos subyacentes en la investigación, y en cómo las estructuras o cambios dentro del sistema analizado se relacionan entre sí para alcanzar esos objetivos.

En armonía con lo expuesto, el estudio a nivel epistemológico se enfocará en el paradigma emergente. Según el punto de vista de Arias (2012), “es la estrategia adoptada por el investigador para responder al problema planteado” (p.34).

En este contexto, se entiende que este nivel metodológico se involucra en comprender y analizar las razones o motivaciones detrás de las relaciones y estructuras gerenciales. Se hace hincapié en cómo estas interacciones entre las personas dentro de una organización, en



Ciencias Sociales **equidad**



sus diferentes aspectos comunicativos, profesionales y personales, se entrelazan de manera compleja. El objetivo subyacente parece ser fomentar el aprendizaje y la comprensión de la condición humana dentro del entorno organizacional. Se busca lograr un bienestar personal y un equilibrio dentro de las organizaciones mediante el estudio de estas interrelaciones.

Tomando el aporte de Guarisma (Ob.cit), el nivel tecnológico relaciona los elementos y las eventualidades de los actores sociales, para dar respuesta al “cómo”; con el fin de comprobar la realidad. En este nivel, la investigación integra métodos, actores sociales o informantes clave, técnicas, procesamiento de la información, su fiabilidad y fases de la investigación. Cada uno de estos elementos será integrado a través de la inducción, como razonamiento que, partiendo de casos particulares, se eleva a conocimiento generales (generalización).

Es decir, concentra en responder al "cómo" en el proceso de investigación. Este nivel implica relacionar los elementos y las eventualidades de los actores sociales con el objetivo de verificar la realidad, la investigación involucra la integración de varios componentes, como métodos, actores sociales o informantes clave, técnicas de recolección y procesamiento de información, así como la evaluación de la fiabilidad de los datos. Además, se consideran las distintas fases de la investigación como parte fundamental del proceso.

Según la idea planteada por Pérez (1998), el método investigativo se define como el conjunto de operaciones y actividades que se llevan a cabo de manera sistemática dentro de un proceso preestablecido. Este conjunto de acciones tiene como objetivo principal conocer y actuar sobre la realidad en estudio.

En este contexto particular, la investigación será abordado de manera indirecta. Esto implica que se desarrollaron conceptos, inteligencias comprensivas y se trabajará a partir de la información recopilada. En lugar de enfocarse directamente en la realidad observada, se empleó un enfoque que se centra en comprender, analizar y sintetizar la información obtenida para construir conceptos y generar entendimiento sobre la realidad estudiada. El escenario



de la investigación es el departamento, direcciones o gerencia de Talento Humano de la Gobernación del estado Barinas.

Como sujetos informantes, se dispuso de Tres expertos en gerencia de la administración pública de la Gobernación del estado Barinas de diferentes gestiones que fueron elegidos mediante selección no probabilística intencional, y utilizando el criterio de experiencia por más de cinco años. La técnica de recolección de la información, se llevó a cabo a través de la observación activa y participativa, el investigador puede obtener una comprensión más profunda de la realidad vivida por los sujetos, capturando no solo lo que hacen, sino también lo que significan para ellos esos actos y cómo estructuran su realidad. Este enfoque que busca no solo recopilar datos, sino también comprender la perspectiva y el contexto cultural de los individuos estudiados.

También se utilizó la técnica de la entrevista estandarizada no programada, según la propuesta de Denzin en Rojas (2010), implica la elaboración de un guion por parte del investigador para llevar a cabo estos encuentros.

A diferencia de una entrevista estructurada con preguntas específicas y en un orden predefinido, esta técnica se adapta a las características de los sujetos entrevistados y al contexto.

DISCUSIÓN Y RESULTADOS

Una vez llevada a cabo la fase de análisis e interpretación de la información recopilada, organizada toda la información, establecidas las unidades de análisis y categorías, el análisis de relaciones, divergencias y coincidencias y la triangulación de los datos, se encontraron los siguientes hallazgos que permitirán la construcción del modelo planteado en el presente estudio.

La gestión efectiva del talento humano en el ámbito gubernamental es clave para respaldar el diseño, la implementación y el éxito de las políticas públicas en el estado Barinas,



Ciencias Sociales **equidad**



asegurando que el personal esté alineado, capacitado y motivado para cumplir con los objetivos y necesidades del gobierno y la comunidad.

La gestión del talento humano en el ámbito gubernamental tiene una importancia crucial en el desarrollo integral del quehacer gubernamental por varias razones: eficiencia y efectividad, innovación y adaptabilidad, cumplimiento y calidad en el servicio, liderazgo y dirección estratégica, transparencia y credibilidad, por lo tanto una gestión efectiva del talento humano no solo se trata de contratar y retener personal competente, sino también de cultivar una cultura organizacional que fomente la excelencia, la responsabilidad y el compromiso con el servicio público. Este enfoque integral contribuye significativamente al desarrollo global y al éxito del quehacer gubernamental.

La gestión del talento humano en la Gobernación del estado Barinas tiene una significación social profunda y multifacética que impacta tanto en el funcionamiento interno de la administración como en el servicio que se brinda a la comunidad, donde es menester la puesta en marcha de algunos aspectos clave de su significación social: tales como; mejora en la prestación de servicios, desarrollo y bienestar de los empleados, transparencia y confianza, desarrollo local y económico, fortalecimiento institucional, por lo tanto, la gestión del talento humano en la Gobernación del estado Barinas no solo influye en el funcionamiento interno de la institución, sino que también tiene un impacto directo en la calidad de vida de los ciudadanos y en el desarrollo socioeconómico de la región, convirtiéndose en un elemento.

La reingeniería de la administración pública en la Gobernación del estado Barinas puede involucrar una serie de mecanismos y prácticas orientadas a optimizar y mejorar los procesos administrativos y la prestación de servicios, algunos mecanismos comunes utilizados en procesos de reingeniería administrativa son: análisis y rediseño de procesos, automatización y tecnología, evaluación del desempeño y rendición de cuentas, capacitación y desarrollo del personal, participación y colaboración, reestructuración organizativa y



Ciencias Sociales **equidad**



enfoque en el servicio al ciudadano, lo cual implica la implementación exitosa de estos mecanismos a través de un enfoque holístico y una cuidadosa planificación, involucrando a todos los niveles de la organización y asegurando una comunicación clara y efectiva en cada etapa del proceso de reingeniería administrativa.

El gerente de recursos humanos tiene un papel fundamental en los procesos de reingeniería, desempeña un papel crucial como facilitador del cambio y la transformación en la administración pública. Su enfoque en el desarrollo del talento, la gestión del cambio y la alineación estratégica del personal son fundamentales para el éxito de la reingeniería en la Gobernación del estado Barinas.

Las prácticas de reingeniería de la administración pública en la Gobernación del estado Barinas pueden variar según los enfoques y estrategias adoptadas por las autoridades y los responsables de implementar cambios dependiendo de la situación específica, las necesidades identificadas. Sin embargo, su implementación conjunta y coordinada puede contribuir significativamente a una reingeniería efectiva y exitosa de la administración pública.

La reingeniería es relevante en la administración pública de la Gobernación del estado Barinas debido a varios factores: eficiencia y mejora de procesos, adaptación a nuevos retos: la sociedad y las demandas ciudadanas evolucionan constantemente., mejora en la prestación de servicios, uso eficiente de recursos, transparencia y participación ciudadana, gestión del cambio, modernización y tecnología, por lo tanto, la pertinencia de la reingeniería en la administración pública de la Gobernación del estado Barinas radica en su capacidad para adaptarse a los desafíos actuales, mejorar la prestación de servicios, utilizar eficientemente los recursos disponibles y promover la transparencia y participación ciudadana en el funcionamiento gubernamental.

Desde el punto de vista del autor del presente estudio, acerca de la gestión del talento humano en la Gobernación del estado Barinas, esta debe estar basada en la importancia de



Ciencias Sociales **equidad**



los siguientes aspectos para el buen funcionamiento de la administración pública: enfoque en las personas, alineación con objetivos estratégicos, desarrollo continuo, transparencia y equidad, innovación y diversidad, liderazgo inspirador, evaluación y mejora continua, porque una gestión efectiva del talento humano en la Gobernación del estado Barinas es crucial para fortalecer la capacidad institucional, mejorar la calidad de los servicios públicos y mantener un clima laboral favorable para el personal, contribuyendo así al bienestar de la comunidad.

CONCLUSIÓN

La situación actual de la Gestión del Talento Humano en la administración pública en la Gobernación del estado Barinas enfrenta algunos desafíos que se hace necesario superar para una excelente, entre ellos la eficacia al llevar a cabo la selección y reclutamiento del personal a contratar, garantizar programas de desarrollo y capacitación para el desarrollo profesional, mantener personal talentoso, establecimiento de sistemas justos y efectivos de evaluación del desempeño para mejorar la eficiencia y efectividad del personal y mantener un entorno laboral motivador.

Los principios fundamentales para la Gestión del Talento Humano en la administración pública de la Gobernación del estado Barinas, deben estar basados en la eficacia para el logro de los objetivos y metas de manera efectiva, lo cual implica reclutar, capacitar y retener empleados que contribuyan al logro de los objetivos institucionales, establecimiento de una estructura organizativa clara y definida, delegar autoridad y responsabilidad a niveles inferiores de la organización, distribución geográfica de las responsabilidades y una comunicación fluida entre los departamentos encargados del personal para garantizar la coherencia en las políticas de contratación, formación y retención de empleados en la institución.

La Gestión del Talento Humano puede ser un catalizador clave en la reingeniería de la gerencia de la administración pública en la Gobernación del estado Barinas, o obstante es preciso llevar a cabo la interrelación de teorías y resultados para la creación de estrategias



efectivas para este propósito: Teoría del Alineamiento Estratégico, Teoría del Cambio Organizacional, enfoque de desarrollo organizacional teoría del empoderamiento enfoque de gestión por competencias, ello permite: Identificar objetivos estratégicos, facilitar y gestionar el cambio involucrando a los empleados en el proceso de reingeniería, implementar programas de desarrollo y capacitación que fomenten la mejora continua y la adaptabilidad otorgando responsabilidades a los empleados para tomar decisiones, lo que dará como resultado fuerza laboral más enfocada y comprometida con los objetivos organizacionales, impulsando el éxito en la implementación de cambios y la reingeniería, una cultura organizacional más receptiva al cambio, obteniendo empleados más capacitados y alineados con las necesidades cambiantes de la organización.

El modelo de Gestión del Talento Humano como componente transformacional en la reingeniería de la gerencia de administración pública en la Gobernación del estado Barinas, se basó en varios constructos claves: alineación estratégica, desarrollo de competencias, cultura organizacional, liderazgo transformacional empoderamiento y participación, gestión de cambio, métricas y evaluación, todo lo cual permite desarrollar estrategias reclutamiento, capacitación y retención de empleados que estén alineadas con la visión y misión organizacional, permitiendo el diseño de programas de capacitación y desarrollo para fortalecer estas competencias entre los empleados, fomentando una cultura que valore el aprendizaje continuo, la innovación y la adaptabilidad destacando la importancia de líderes inspiradores que guíen y motiven a los empleados durante la reingeniería, favoreciendo un ambiente donde todos se sientan involucrados y comprometidos con el cambio.

Modelo de gestión del talento humano como componente transformacional en la reingeniería de la gerencia de administración pública en la gobernación del estado Barinas

El Modelo de Gestión del Talento Humano como componente transformacional en la reingeniería de la gerencia de administración pública en la Gobernación del estado Barinas,



se realizó tomando en cuenta los hallazgos encontrados luego de realizado el análisis y triangulación de las opiniones de los tres informante claves, estos fueron calculados en ocho (08) diferenciaciones: Planificación estratégica de recursos humanos, proceso de reclutamiento y selección, desarrollo y capacitación, evaluación del desempeño, retención y motivación, gestión del cambio, cultura organizacional, gestión del conocimiento, los cuales permitirán:

El estudio de las necesidades presentes y futuras de talento humano para alinearlas con los objetivos estratégicos de la administración pública en Barinas, determinando de esta manera la cantidad y tipo de personal necesario, considerando habilidades y competencias requeridas para cada área o proyecto.

Implementación de estrategias transformadoras para atraer talento, incluyendo canales de reclutamiento específico y una marca empleadora atractiva, utilizando métodos y técnicas de selección que evalúen no solo habilidades sistemáticas, sino también competencias y valores alineados con la visión de la administración pública en Barinas.

Diseño de programas de capacitación adaptados a las necesidades identificadas en la planificación estratégica, enfocados en habilidades técnicas, liderazgo y gestión del cambio para el fomento de una cultura de aprendizaje continuo y desarrollo profesional, brindando oportunidades de mentoría y crecimiento individual

Definición de objetivos específicos y medibles para cada empleado, alineados con los objetivos organizacionales de la administración pública en Barinas que permitan a los empleados recibir comentarios regulares sobre su desempeño y faciliten su crecimiento.

Creación de programas de reconocimiento y recompensa que valoren el desempeño y fomenten la motivación de los empleados, mediante la organización de un ambiente de trabajo saludable que incluya políticas de flexibilidad y apoyo al equilibrio entre la vida laboral y personal.



Establecimiento de una comunicación clara y transparente sobre los cambios en la organización y sus implicaciones para los empleados se adaptan eficazmente a los cambios organizacionales, a través de una cultura basada en valores que reflejen la visión y misión de la administración pública en Barinas.

Promoción de líderes que actúen como modelos a seguir, encarnando la cultura organizacional deseada; implementación de sistemas para compartir y preservar el conocimiento interno, facilitando el acceso a la información relevante para mejorar la toma de decisiones, mediante la implementación de una cultura donde el aprendizaje y la innovación sean valores fundamentales, impulsando mejoras constantes y la adaptación al cambio.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aular, M. (2021) Funciones de la Gestión de Talento Humano: una Mirada Praxiológica desde las Organizaciones Venezolana. VOL.6.Nº1. AÑO 2021. Enero-Junio ISSN: 2542- 3177 Universidad Centroccidental “Lisandro Alvarado”. Barquisimeto, Venezuela
- Arias, M. (2008). La triangulación Metodológica: son Principios Alcances y Limitaciones. Editorial Trillas. Colombia.
- Benjumea, M., Villa, E., & Valencia, J. (2016). Beneficio e impacto del teletrabajo en el talento humano. Resultados desde una revisión literaria. Revista CEA, 2(4), 59-73. Recuperado de <http://revistas.itm.edu.co/index.php/revista-cea/issue/view/20>
- Chiavenato, Idalberto (2008), Gestión del Talento Humano. (3a ed.) Recuperado de: <https://bit.ly/2JaKYGy>
- Guarisma, A. (2006). Un enfoque Integrados Transcompleja. Material Mimeografiado de Investigación, Extensión y Postgrado de la Universidad Bicentenario de Aragua. Maracay, Venezuela.
- Guarisma A., J. y Otros (2006). La Investigación un enfoque Integrados Transcomplejo. Revista de Investigación, Extensión y Postgrado de la Universidad Bicentenario de Aragua. Maracay, Venezuela.



Ciencias Sociales **equidad**



- Hammer, M. y Champy, J. (1995). Reingeniería. —6 reimp. De la 1. ed. —Bogotá: editorial Norma S.A.
- Pérez, G. (1998). Investigación Cualitativa. Retos e Interrogantes. Técnicas y Análisis de Datos. Editorial La Muralla, S.A. Madrid.
- Pérez, G. (2006). Caracterización del Liderazgo en las Organizaciones No Gubernamentales —ONG- de Antioquia. Tesis de Maestría. Medellín: Ed. Universidad Pontificia Bolivariana
- Rodríguez, R.; Guest, D.; Oliveira, T. y Alfes, K. (2015). Who benefits from independent careers? Employees, organizations, oboth? Journal of Vocational Behavior, 91, 23-34. doi: 10.1016/j.jvb.2015.09.005
- Rojas, B. (2010). Investigación Cualitativa. Fundamentos y Praxis. FEDUPEL, Caracas.
- Rusque, A. (2010). De la Diversidad a la Unidad en la Investigación Cualitativa; Editorial Melvin, Caracas.
- Vallejo, L. (2015). Gestión del Talento Humano. Escuela Superior Politécnica de Chimborazo Panamericana Sur, Instituto de Investigaciones Riobamba, EC060155Aval ESPOCH.
- Waissbluth, M. (2009).” La Insularidad en la Gestión Pública Latinoamericana”. Revista del CLAD Reforma y Democracia, 27. Caracas
- Yuky. (2008). Liderazgo transformador y satisfacción laboral: el rol de la confianza en el supervisor. Liberabit.