

GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO PARA EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL DESDE LA PERSPECTIVA DE LA MODERNIDAD LIQUIDA EN LOS CENTROS DE SALUD



Autora: Marilynn Herrera.

Correo electrónico: marilynherreramendoza@gmail.com

Licenciada en Enfermería

MSc. en Gerencia de Salud Pública

Doctorante en Gerencia Avanzada

Teléfono contacto: 0412-0348817

Recibido: 22/10/2025 **Aprobado:** 20/11/2025

RESUMEN

En los albores de cambios globales que son inherentes a la gerencia irrumpen cambios paradigmáticos, nuevas filosofías, teorías que cambian el rumbo organizacional, por consiguiente se erige esta tesis que tiene como propósito: Emerger una aproximación teórica de la gestión del talento humano para el desarrollo organizacional desde la perspectiva de la modernidad líquida en los centros de salud. Teóricamente se apoya la Teoría del Senge (1993), la Teoría de la gestión del talento humano de Chiavenato (2005), Teoría del Desarrollo Organizacional, French y Bell (1995) y la Teoría de la modernidad líquida de Bauman, (2000). Se sitúa epistémicamente, en el paradigma interpretativo, postpositivista, un enfoque cualitativo con una realidad subjetiva a partir de del método fenomenológico hermenéutico. El escenario de investigación corresponde al Hospital Pablo Acosta Ortiz municipio San Fernando Estado Apure. Los sujetos significantes fueron 5 actores de este fenómeno (gerentes y coordinadores de talento humano), a los que se les aplicó una entrevista en profundidad, además de la observación participante; para el análisis de la información se siguieron técnicas cualitativas como: la categorización, estructuración, triangulación y teorización. La validez y credibilidad está dada por la apreciación subjetiva y la triangulación de fuentes. Después de realizado el proceso de análisis e interpretaciones se realizó el Entramado Interpretativo desde la visión de los actores, emergiendo la síntesis categorial y la visión hologramática del estudio, y se procedió a estructurar la aproximación teórica sobre la gestión del talento humano para el desarrollo organizacional desde la perspectiva de la modernidad líquida, concibiendo el dinamismo de los procesos, el cambio, la volatilidad e inmediatez en la gestión de cara a la incertidumbre en las instituciones de salud.

Descriptores: Gestión del talento humano, Desarrollo organizacional y Modernidad Líquida, Instituciones de salud.



HUMAN TALENT MANAGEMENT FOR ORGANIZATIONAL DEVELOPMENT FROM THE PERSPECTIVE OF LIQUID MODERNITY IN HEALTH CENTERS

ABSTRACT

At the dawn of global changes that are inherent to management, paradigmatic changes, new philosophies, theories that change the organizational course, consequently this thesis is erected with the purpose of: Emerging an orical approach to human talent management for organizational development from the perspective of liquid modernity in health centers. Theoretically, it supports Senge's Theory (1993), Chiavenato's Theory of Human Talent Management (2005), French and Bell's Theory of Organizational Development (1995) and Bauman's Theory of Liquid Modernity (2000). It is epistemically situated in the interpretive, post-positivist paradigm, a qualitative approach with a subjective reality based on the hermeneutic phenomenological method. The research setting corresponds to the Pablo Acosta Ortiz Hospital, San Fernando municipality, Apure State. The key subjects were five actors involved in this phenomenon (human talent managers and coordinators), who were interviewed in depth and included participant observation. Qualitative techniques such as categorization, structuring, triangulation, and theorization were used to analyze the data. Validity and credibility are determined by subjective assessment and source triangulation. After the analysis and interpretation process, an Interpretive Framework was developed from the perspective of the actors, emerging from a categorical synthesis and hologrammatic view of the study. The theoretical approach to human talent management for organizational development was structured from the perspective of liquid modernity, conceiving the dynamism of processes, change, volatility, and immediacy in managing uncertainty in healthcare institutions.

Descriptors: Human talent management, Organizational development and liquid modernity, Healthcare institutions.

INTRODUCCIÓN

La gestión del talento humano presenta una serie de bondades para que las organizaciones logren los objetivos trazados, donde cada uno de los miembros asuma el papel responsable y corresponsable en el logro de la filosofía de la institución, tributando desde sus espacios, aportando desde su experiencia, consolidando aprendizajes y buscando las mejores alternativas que permitan solventar situaciones adversas o conflictos que se puedan suscitar, es innegable la labor del talento humano para que el desarrollo organizacional se consolide, con especial énfasis en una



realidad marcada por los cambios, la presión social, lo incierto y la incertidumbre que forma parte del día a día.

En este hilvanar de ideas, se puede comprender, la incidencia que tiene el talento humano en el logro de los objetivos organizacionales, permitiendo el desarrollo de las instituciones frente a la realidad que le corresponde a vivir, la cual están marcada por ciertos elementos que son condicionantes, tal como se puede apreciar en los planteamientos referenciales de Díaz y Quintana (2021:36), que destacan los siguientes: "Las personas, al igual que las organizaciones, son de naturaleza dinámica, cambiante y se exponen a diferentes situaciones en el entorno empresarial, algunas favorables y otras tantas adversas".

Partiendo de lo antes expuesto y considerando la perspectiva del talento humano, se debe entender que el mismo se ve afectado por diferentes aspectos que forman parte de esa realidad organizacional de la cual forman parte, lo que incide en su comportamiento, en el logro de sus metas, la proyección institucional y el aprendizaje que puedan adquirir estando en ese contexto, lo que reviste de importancia la necesidad de impulsar desde la gerencia, una visión en la que se reconocen diferentes matices que forman parte del entorno, marcado por una época en la que se puede vislumbrar la incertidumbre, lo indeterminado, el caos y diversas transformaciones, las cuales inciden en las organizaciones y por ende en su talento humano.

Todas estas ideas, conllevan a reflexionar sobre el papel preponderante que tiene la gestión del talento humano para la consolidación del desarrollo organizacional en una época marcada por todos esos elementos que se configuran, se trata pues de una especie de modernidad que ha sido definida para muchos autores como la modernidad líquida, cambiante, incierta y marcada por todas esas transformaciones que la misma dinámica social le va imponiendo, donde asumir la gerencia resulta una tarea permeada de complejidades para la consolidación de esos objetivos institucionales que se pretenden alcanzar, lo que guarda relación con lo establecido por González et. al. (2021:459), qué destacan los siguientes:



Siendo, entonces, la modernidad de la sociedad líquida, la organización debe ser ágiles y flexibles, también líquidas, en las que el manejo de recursos humanos y por ende la adaptación de los empleados al cambio debe ser una prioridad y quienes deben ir cambiando en la medida que cambie la sociedad y la organización. Los líderes organizacionales son cada vez más conscientes de esta necesidad, por ende, buscan trabajadores calificados y flexibles.

Se habla pues, de una modernidad líquida, que se aleja de lo que ha sido definido como una modernidad sólida, donde todo está establecido, predecido e impuesto, para dar paso a un estilo del pensamiento, en el que se reconoce lo fluido que puede ser la sociedad, la realidad y las organizaciones, por lo cual la gestión del talento humano no puede ser vista desde una panorámica estática, sino frente a la adaptación que debe darse en la medida que se van suscitando cambios en la sociedad y en la organización, lo que conlleva a que los trabajadores aprendan, se adapten, desarrollen capacidades y sean capaces de estar abiertos a los cambios que se susciten producto de la misma dinámica que se vive.

Ahora bien, ese pensamiento de la modernidad líquida se acuña a las ideas de Zigmunt Bauman (2000:8), el cual sostiene:

En lenguaje simple, todas estas características de los fluidos implican que los líquidos, a diferencia de los sólidos, no conservan fácilmente su forma. Los fluidos, por así decirlo, no se fijan al espacio ni se atan al tiempo. En tanto los sólidos tienen una clara dimensión espacial pero neutralizan el impacto -y disminuyen la significación- del tiempo (resisten efectivamente su flujo o lo vuelven irrelevante), los fluidos no conservan una forma durante mucho tiempo y están constantemente dispuestos (y proclives) a cambiarla; por consiguiente, para ellos lo que cuenta es el flujo del tiempo más que el espacio que puedan ocupar: ese espacio que, después de todo, sólo llenan "por un momento".

Las ideas expuestas, reflejan la concepción de que lo líquido, está vinculado con la fluidez que pueden tener las cosas a diferencia de los sólidos, lo líquido o fluido no se fija ni se adapta al tiempo, tal como ocurre con los la realidad, la sociedad y las organizaciones que deben adecuarse al tiempo, al contexto, que reciben la incidencia de todo eso que forma parte del momento en el que le corresponde vivir



o desarrollarse, esto les obliga a estar en constante adecuación y cambio. En tal sentido, las ideas de la modernidad líquida parten de la noción asumida por Bauman (2000:19), que destaca lo siguiente: “La desintegración de la trama social y el desmoronamiento de las agencias de acción colectiva suelen señalarse con gran ansiedad... "efecto colateral" anticipado de la nueva levedad y fluidez de un poder cada vez más móvil, escurridizo, cambiante, evasivo ...”.

A la luz de los planteamientos de Bauman, (ob. cit.) se deja ver que la realidad ha estado marcada por algunos elementos que han condicionado el desarrollo social, entre estos la desintegración de la trama social que se vive, la caída de muchas de las estructuras que han existido y se han venido abajo, lo que hace ver eso que el autor denomina “levedad y fluidez”, para significar que no son estáticas, ante una realidad marcada por lo móvil, escurridizo, cambiante entre otros, es decir, se introduce el término de la modernidad líquida como una forma del pensamiento en la que se reconoce, que se vive frente a una sociedad, organizaciones y dinámicas sociales, marcada por los cambios y transformaciones que de acuerdo a sus mismas exigencias se van presentando, de eso se trata la modernidad líquida a la cual las organizaciones y el talento humano debe de hacer frente en los actuales momentos.

Ahora bien, la realidad organizacional y en materia de gestión del talento humano, deja ver a nivel mundial una serie de falencias o debilidades que se vienen suscitando, en la manera como desde lo gerencial se está tratando a esta importante aspecto de las instituciones, lo que conlleva a reflexionar sobre cómo buscar mecanismos que permitan las mejores alternativas, tal como se vislumbra en las ideas planteadas por Flores et al (2024:3), quienes destacan los siguientes: "... es imperativo implementar programas de beneficios que incrementen la participación de los empleados, fomentando su sentido de pertenencia y autoestima”, considerando estos planteamientos se puede comprender, la necesidad de fortalecer la gestión del talento humano para hacer frente a estas circunstancias adversas que se vienen presentando dentro de las organizaciones.

En atención a estas ideas, se puede comprender que dentro de las organizaciones debe favorecerse una gestión de talento humano, que vaya a la par de



la modernidad líquida, que permita avanzar en el tiempo, por cuanto las realidades de la instituciones dejan ver como el talento humano se ha quedado relegado en el tiempo, propiciando un escenario donde las cosas fluyan, donde cada uno de los miembros de dicha organización asuman el compromiso individual y colectivo para el logro de los objetivos trazados, contrarrestando algunas prácticas que se alejan de lo que es una institución que busca mantenerse en el tiempo, ser sostenible y evitar, cualquier trámite burocrático, disfuncional, práctica egoísta, individualista, egocentrista e incluso controladora, para dar paso a nuevos modelos y esquemas que permitan precisamente adecuarse y amoldarse a la realidad líquida que se vive.

De allí, que el talento humano en el área de salud cumple determinadas metas y persiguen ciertos objetivos, los cuales logran a través de ese esfuerzo articulado, en equipo y bien direccionado por los gerentes o líderes, que se encargan de tomar decisiones pertinentes, delegar responsabilidades y contribuir con un buen desarrollo integral, que favorece la interacción e integración de los diferentes actores inmersos, una tarea nada fácil pero tampoco difícil o complicada de realizar, se trata de hacerlo bien, pensando en el logro de los objetivos y tomando decisiones asertivas, todo esto implica manejar una serie de nociones y capacidades, lo cual favorece el desarrollo organizacional.

Se puede decir que las realidades actuales de la gestión en salud son diversas, cambiantes y llenas de una serie de circunstancias que hacen reconocer una diversidad de concepciones entorno laboral y la actuación del talento, esto ha conllevado a que las organizaciones sean visualizadas como instituciones las instituciones de salud que son capaces de surgir, desarrollarse y perdurar en el tiempo, es por ello, que diversos autores han buscado la manera de explicar esas interrelaciones que se entretajan en el desarrollo de una gerencia, de tal manera que se pueda sumar al logro de la filosofía institucional, favoreciendo la capacidad para impulsar una gestión del talento humano consciente que es capaz de lograr el trabajo articulado, todo ello enmarcado en la búsqueda de atención a las necesidades y/o demandas que se generan en la realidad, para perfilar la organización hacia el éxito en función de resultados significativos.



En este orden argumental, cabe mencionar que la gestión en el sector salud, donde destacan instituciones que prestan un servicio de atención al ciudadano, servicio que suele ser vital para la sostenibilidad de la especie humana, bien sea en hospitales, ambulatorios o cualquier centro de la red de salud pública del país, donde el talento humano juega un papel fundamental para lograr el desarrollo organizacional y los objetivos que se persiguen en estas instituciones, en búsqueda de nuevos escenarios de actuación desde la modernidad líquida y adaptándose a las circunstancias que rodean a la organización, tal como ocurre en el contexto del hospital Dr. Pablo Acosta Ortiz, ubicado en San Fernando de Apure, capital del Estado Apure, que se erige como el centro de salud más grande de la región, brindando atención al colectivo local.

No obstante, la investigadora ha podido evidenciar a través de la observación y en comunicaciones informales con parte del talento humano, algunas circunstancias adversas que condicionan o limitan la operatividad del mismo, tales como falta de planificación, organización y control administrativo en la gestión humana dentro de este centro; lo cual guarda sinergia con las ideas de la investigadora Blanco (2024:13), que en su estudio realizado en este escenario destaca que ha podido vislumbrar:

...ineficiencias en los procesos administrativos, llámese planificación, organización, evaluación y control, faltas laborales, un personal poco motivado, falta de recursos, algunas deficiencias en el cumplimiento de los protocolos, manejo del personal, también, se evidencia como algunos directivos o representantes de la gerencia presentan debilidades en el desempeño, así como poca eficiencia y eficacia laboral para lograr las metas de la institución...

En referencia a lo expuesto por esta autora, se puede comprender que la realidad fenoménica de estudio del hospital Dr. Pablo Acosta Ortiz, en materia de la gestión del talento humano, presenta una serie de falencias y debilidades, marcadas por la desmotivación, ausencias constantes y reiteradas, inconformidad con el desempeño, inasistencias, incumplimiento laboral, desmotivación, también el manejo inadecuado de algunos protocolos de salud entre otros, circunstancias que desde la



perspectiva de la modernidad líquida, conllevan a reflexionar sobre la gestión que se hace en este centro de salud, para impulsar el logro de los objetivos institucionales, frente a la realidad dinámica cambiante, permeada por la incertidumbre de la cotidianidad, y las debilidades en la gestión del talento que acarrea una inoperancia laboral en el talento humano.

En este mismo orden discursivo, se hace pertinente referir lo expuesto por Romero, (2025), que señala: “En tiempos de incertidumbre se ha deteriorado significativamente la gestión del talento, acarreando: inadaptación, alta rotación, fuga del talento humano, ausentismo, poca innovación, baja productividad, impuntualidad, actitudes laborales negativas, entre otros, lo que impide el logro de los objetivos organizacionales”. Ante es escenario argumental, surge la presente investigación concebida en un enfoque cualitativo, y un método fenomenológico – hermenéutico, que busca emerger una aproximación teórica de la gestión del talento humano para el desarrollo organizacional desde la perspectiva de la modernidad líquida en los centros de salud.

METODOLOGÍA

En la construcción del conocimiento de una tesis doctoral subyace en una concepción paradigmática definida. En primer lugar, comprender que la epistemología estudia el desarrollo metódico y riguroso de la episteme, esto conlleva al investigador debe reflexionar sobre la ruta o sendero epistémico que asume en su búsqueda y producción del conocimiento, lo cual en atención a la realidad susceptible de ser conocida y de los propósitos que se ha trazado para ello le irán delineando la orientación metódica del estudio a fin de llegar a un feliz término en el desarrollo de la misma, esto supone asumir un epísteme investigativo, en definitiva la epistemología debemos asumirla como lo que es, una perspectiva del conocimiento.

Como lo concibe Leal (2009:40) al expresar que la epistemología: “guarda una estrecha relación con la metodología de investigación, porque de ella se derivan las teorías o concepciones donde se generan las estrategias para la búsqueda del conociendo, estas estrategias o procedimientos específicos no son más que los



métodos”. Desde esta perspectiva, los procesos investigativos son llevados a cabo como mecanismos paradigmáticos que históricamente se han orientado a la generación y producción de nuevos conocimientos, una nueva epistemología que la resulten útiles a la comunidad científica, permitiendo generar nuevas perspectivas, aportes teóricos y la solución a los problemas que afectan a la colectividad, lo que hace que se circunscriban a una visión paradigmática, tal como ocurre en el presente estudio que está orientado como una corriente paradigmática postpositivista.

Teniendo presente el paradigma interpretativo desde la concepción fenomenológica, y el enfoque cualitativo que persigue la investigadora y en función de los propósitos trazados en el estudio, la presente investigación se realizó fundamentada en los preceptos del método fenomenológico-hermenéutico, en el que se busca hacer el reconocimiento de ideas, percepciones, vivencias y acontecimientos que forman parte de la realidad fenoménica. Ahora bien, el estudio se concibe desde el método Fenomenológico – hermenéutico, el cual asume lo planteado por Spielgerber (1975), quién hace una serie de aportes significativos sobre esta manera de interpretar y comprender las realidades, planteando desde su visión metódica seis fases, que se buscan seguir a lo largo del presente estudio.

La recolección de información en el escenario de estudio se fortalece mediante el proceso dialógico o intercambio comunicativo con sujetos que forman parte de esa realidad, los cuales pueden ser beneficiados o perjudicados por el hecho fenoménico que se estudia, por lo cual se convierten en elementos significativos para el proceso investigativo, se les denomina informantes clave, sobre los cuales Monje (2011:45), destaca lo siguiente:

Una vez que el investigador ha aprendido los papeles y relaciones que se dan entre los participantes se encuentra en disposición de poder identificar los informantes más adecuados. Un buen informante es aquel que dispone del conocimiento y la experiencia que requiere el investigador, tiene habilidad para reflexionar, se expresa con claridad, tiene tiempo para ser entrevistado y está predispuesto positivamente para participar en el estudio.



Lo expuesto por este autor, permite reconocer al investigador como participante activo que puede brindar información, datos, percepciones o vivencias desde su experiencia en la realidad estudiada, desde su conocimiento puede aportar para el logro de los objetivos trazados en el estudio, se constituyen en una especie de coinvestigadores, es por ello, que en el presente estudio los informantes clave fueron cinco (05). Bajo los preceptos antes señalados, se comprende que los informantes clave son sujetos activos en el proceso investigativo, quienes tiene su propia apreciación de la realidad fenoménica estudiada por el investigador sobre la cual dialogaran o responderán inquietudes, ara el desarrollo del presente estudio se tomaran en cuenta cinco (05) informantes que se convierten en los sujetos significantes del escenario de estudio

En la búsqueda y recogida de información partiendo de la realidad u objeto de investigación, para lo cual se hace preciso la implementación de una serie de técnicas e instrumentos que se convierten en herramientas para la obtención de esa información veraz, pertinente y valiosa a la luz de los propósitos trazados por el investigador, no se trata de cualquier técnica seleccionada se busca que a través de las mismas se obtenga una información que contribuya con la investigación. En atención a ello, en el presente investigación se implementaron como técnicas de recolección de la información la observación y la entrevista semiestructurada.

VALORACIÓN DE LOS HALLAZGOS

En este episodio se describe el ordenamiento conceptual interpretativo surgido de la análisis de la información mediante técnicas de análisis y síntesis producto de un proceso recursivo que permitió la continua comparación interpretativa y comprensión de los hallazgos; por tanto, se reseñan cada uno de los procesos, y actividades que se desarrollaron conformando este entramado interpretativo desde la visión de los actores, de esta manera la indagación se realizó mediante la entrevista en profundidad, a través una conversación persona a persona, con diálogo ameno, en un clima de cordialidad, un ambiente calmado, sin formalidades, con tiempo de duración de aproximadamente cuarenta minutos cada una,



Una vez obtenida y registrada la información, se procedió a la transcripción fiel de los protocolos obtenidos por la interacción fenomenológica, como resultado de las cinco entrevistas, recogidas en un dispositivo digital (grabadora de voz), una vez transcritos los discursos de cada informante, en la cual quedaron registrados los interjecciones, comentarios y relatos de los informantes clave, es decir, la inmersión en esas experiencias, acciones y valores, quedó reproducida fielmente con la intención de comprenderlos e interpretarlos.

Seguidamente, se muestran las entrevistas en crudo, con una visión ontológica del escenario estudiado, el cual fue abordado desde una perspectiva fenomenológica hermenéutica, partiendo desde el mundo interior de las personas, permeadas por la experiencia, sentido y percepciones de la realidad. Para dar continuidad a este sendero interpretativo se vislumbran las técnicas de categorización, estructuración, triangulación y teorización; cada una de ellas es una fase dentro de proceso interpretativo, y revela una realidad particular, vista desde los autores que constituyen un entramado de percepciones e interpretaciones.

Tabla 3. Categorización: Informante 1.

Nº	Preguntas	Sub-Categorías	Categorías Emergentes
1 2 3 4	1. ¿Qué conocimientos tiene Ud. sobre el talento humano? Es cuando una persona se caracteriza por sus competencias y habilidades e imparten su conocimiento con las demás personas. El talento es eso ser competente, con habilidades con compromiso de trabajo .	Competencias y habilidades para un trabajo. Compromiso de trabajo	Desempeño, habilidades y competencias del talento humano
5 6 7 8	2. ¿Desde su experiencia como concibe Ud., la gestión del talento humano? Son procesos que permiten el manejo del personal a cargo, desde la concepción del ser humano se debe implementar acciones para que las demás personas puedan colaborar y así poder identificar las competencias de cada uno.	Procesos Acciones Manejo de personal Competencias	Concepciones en la gestión del talento
9 10 11 12 13	3. ¿Cuáles son los procesos que se dan en la institución para la gestión del talento humano? Bueno todos planificación, evaluación, control, dirección. También se da el trabajo en equipo, comunicación efectiva, buena escucha, aprendizaje permanente, motivación laboral, participación del colectivo .	Comunicación y Motivación Trabajo en equipo, comunicación efectiva, buena escucha, aprendizaje permanente, motivación laboral, participación del colectivo	Procesos administrativos en la gestión del talento.

Fuente: Elaboración propia.



Figura 1. Estructuración de la Categoría: Desempeño, habilidades y competencias del talento humano.



Fuente: Elaboración propia.

Triangulación de fuentes

Tabla 1. Matriz de triangulación de Fuentes. Categoría: Desempeño, habilidades y competencias del talento humano .

Categoría: Desempeño, habilidades y competencias del talento humano.				
Informante 1	Informante 2	Informante 3	Informante 4	Informante 5
Es cuando una persona se caracteriza por sus competencias y habilidades e imparten su conocimiento con las demás personas. El talento es eso ser competente, con habilidades con compromiso de trabajo.	Son habilidades que tiene las personas para desenvolverse en el campo laboral. El talento significa tener una potencialidad en el saber, en el desempeño laboral.	Se refiere a la organización del talento, y abarca a las personas de acuerdo a su desempeño y competencias laborales.	La gestión de talento humano se centra en la identificación y desarrollo de los empleados clave dentro de una organización. Implica la evaluación del rendimiento y del potencial de los empleados, así como la implementación de estrategias efectivas para el reclutamiento, selección, formación y retención de talentos.	Cuando hablamos de gestión del talento humano nos referimos a la eficacia y eficiencia que tomen una persona en su trabajo, implica conocimientos y aprendizajes diversos, es desempeño de funciones, compromisos; se trata de un formándose, aprendiendo conociendo hasta alcanzar cierta experiencia.
Síntesis de los informantes: Para los informantes el talento humano se refiere a las capacidades, competencias y habilidades para un trabajo, se trata de compromiso de trabajo, habilidades para el desempeño laboral, también, procesos abiertos al cambio, para el crecimiento y desarrollo del talento. El desarrollo del talento humano parte de la identificación y desarrollo de cada uno de los empleados, la evaluación de desempeño, un proceso de formación, para la retención de talentos.				

Fuente: Elaboración propia.



Holograma de los hallazgos

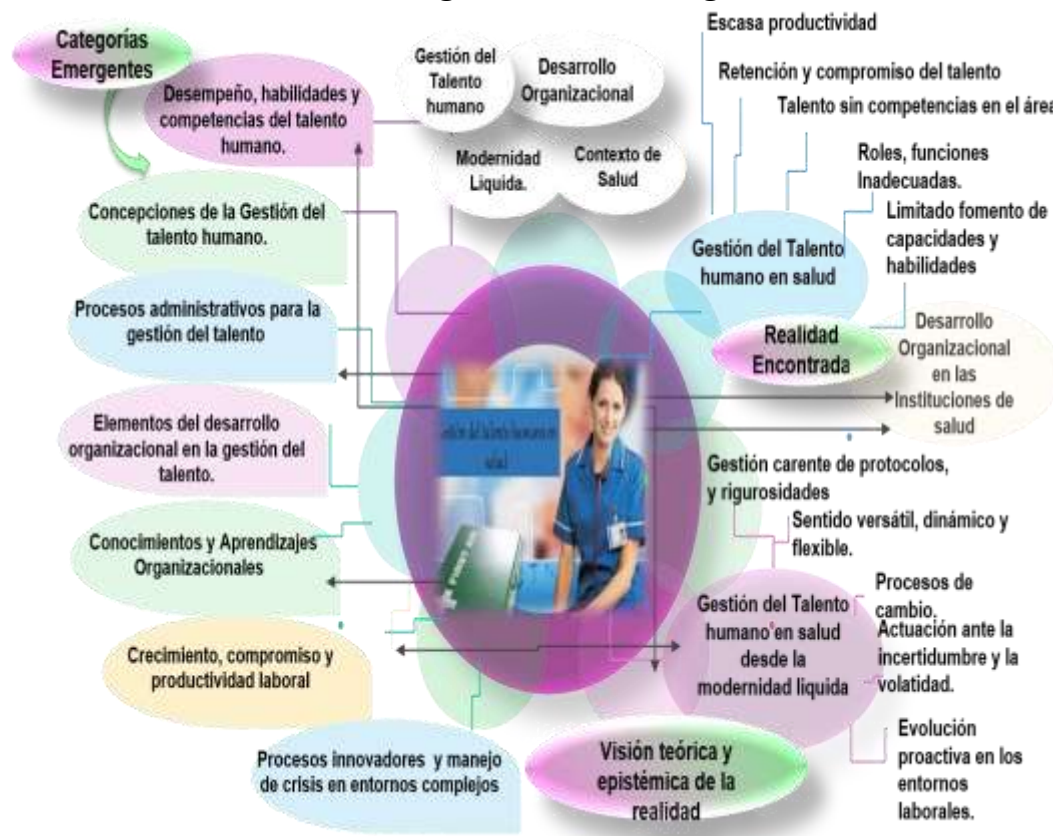


Figura 2: Holograma de los hallazgos

Fuente: Elaboración propia.

En este apartado se realiza un acercamiento al conocimiento develado en los significados de la gestión del talento para el desarrollo organizacional desde la perspectiva de la Modernidad líquida como concepción epistémica se erige la construcción del conocimiento en un contexto de cambios, innovaciones, fenomenológico, global, de gerencia avanzada que irrumpe todo proceso direccionado, con estándares establecido, sino que a partir de la subjetivación se aprecian valores, percepciones, constructos y conocimientos.

Desde una perspectiva de la modernidad líquida, las oportunidades, los desafíos de las organizaciones yacientes en un contexto de turbulencias, disrupciones y cambios es una de las aristas que determinan la concepción epistémica porque se resignifican los conceptos, procesos, actitudes y vivencias dentro de lo que es la modernidad líquida como proceso de cambio organizacional, gerencial; este da un significado desde la apertura al cambio.

En resumen, resulta oportuno mencionar, que es propio de la naturaleza de las organizaciones que ellas cambien con el tiempo y por lo tanto, los gerentes por



definición tienen que manejar el cambio innovador con una visión proactiva, donde la misma garantice la supervivencia de una organización y esta puede depender de la forma como se adapte a la cultura y al ambiente transformacional que se le presente. A partir de esta premisa, las organizaciones que quieren ser competitivas se deben mantener en la búsqueda de la excelencia, a través de la adquisición de nuevos conocimientos que les permitan estar a la par del entorno.

En los acápites subsiguiente se delinear los significados, constructos teóricos para la gestión del talento humano, que se vislumbra a la luz de la modernidad líquida, esta cimentada en concepciones epistémicas de la Modernidad líquida (Bauman, 2005) y aspectos notorios de cambios, innovación y desarrollo en los procesos de gestión del talento más allá de la selección, permanencia y cese de funciones del mismo, sino que visualiza la transformación a partir de las potencialidades y otras perspectivas que se concentran un proceso de gestión para el desarrollo organizacional, desde las políticas de integralidad, apoyo y creatividad en cada instancia organizacional.

Hoy por hoy, la gestión del talento en la modernidad líquida se enfrenta a desafíos únicos debido a la fluidez y la inestabilidad características de esta era. Implica adaptarse a la constante evolución del mercado laboral y las expectativas de los empleados. Las organizaciones deben enfocarse en la flexibilidad, la resiliencia y la capacidad de adaptación. Esto requiere una gestión del talento que priorice el aprendizaje continuo, el desarrollo de habilidades blandas y la creación de culturas organizacionales ágiles y resilientes, capaces de responder rápidamente a los cambios y retener el talento en un entorno competitivo. Se erige así, un nuevo estamento gnoseológico que se expresa en las siguientes premisas o ejes teóricos:

5.2.1 La gestión humana y la calidad en tiempos disruptivos.

El proceso de gestión humana abarca procesos administrativos válidos y permanentes como la planificación, la organización, la dirección para la toma de decisiones a la hora de la selección del personal, ha de constar de rangos superiores a los afectivos, a los personales; y el seguimiento y control al talento humano, desde el mismo momento de su incorporación y durante su praxis laboral. Esta, consiente algunos principios que tienen como propósito la manera más atinada de manejar u orientar a aquellos que hacen vida dentro de una organización en búsqueda de la calidad en la gestión.



Se reconoce así que la gestión de calidad no visualiza solo estándares de pretensión a alcanzar por la organización sino que se desarrollen los talentos más allá de los procesos normalizados e impliquen direccionar cambios hacia lo innovador, lo nuevo, cambios relevantes, que irrumpen en la operativización de los talentos, es lo proclive a la transformación de competencias en el talento que direccionan el sentido y alcance ante eventos disruptivos, estos se caracterizan por su emergencia, y significancia es relativa a la institución, por tanto debe considerarse su manejo y atención para poder alcanzar la calidad de gestión en incertidumbres propias de esta modernidad líquida, donde la variación en el constante en el proceso de gestión.

En la selección del talento como punto inicial de la gestión humana ésta debe consistir en llamar y admitir a aquellos seres humanos capaces de corresponder a la función administradora, organizativa, coordinación, control, evaluación, entre otros aspectos más específicos, a los efectos de garantizar a la entidad un equilibrio funcional. Para esta selección, la organización debe contar con un equipo de trabajo capacitado, integrado, que en atención a los requerimientos y al marco normativo de la institución, estos gestores tomen decisiones acertadas desde la asimilación de las competencias del trabajador en concordancia con las necesidades de la organización.

Por ello, el gerente se define como: "... una figura de valor, el eje principal, el líder, el guía y promotor de que las cosas sucedan y de que todos sigan la ruta correcta (...) aplicando sus habilidades y destrezas en la orientación del logro de objetivos organizacionales" (Sallenave, 2002: 22). Desde la gestión humana, se comprende que la organización tiene el mejor de sus capitales, que es el humano. Éste, es el motor que hace posible que todo cuando se planea operativa y estratégicamente se logre. Sólo resta, que haya una empática relación y vinculación entre todos los actores de la organización, reconociéndose plenamente de las funciones y deberes que les atañe a cada quien, pero con la conciencia plena de que todos son necesarios. Cada uno de acuerdo a sus competencias y capacidades, desde sus habilidades, destrezas, saberes y responsabilidades convergen en esta estructura.

5.2.2 La comunicación líquida abriendo nuevos espacios organizacionales

En las turbulencias de la "Era de la información" como propuso Castell, (1990) se afianza dentro de las organizaciones elementos que se visualizan y tienen presencia a cada minuto en nuestra cotidianidad, y muchos de estos han potenciado con la comunicación e información (o también pudiera considerarse desinformación) es un



tipo de comunicación virtual, digital, donde las personas cada segundo consumen interactúan, transformando su forma de pensar y opinar en una forma fluida líquida, altamente cambiable e influenciable.

En esta suigéneris, subyace la denomina comunicación líquida, que no solo se establece por su inmediatez sino por la repercusión de lo volátil de las mismas y su inherencia en las decisiones y acciones del individuo. Para el talento humano representa un reto gestionar estos elementos y sus efectos en la concepción tecnológica, pues han llegado para quedarse, ya la realidad actual sucumbe en un entorno comunicacional genuino, y variable. Por ello, no solamente hay que convivir con ellos, hay que pasar de la improvisación a la sistematización de estos eventos comunicacionales, pues de una u otra manera, están gestándose en las organizaciones.

Es aquí, donde juega un papel crucial los procesos de gestión desde la comunicación líquida, donde hay eventos de interacción entre el talento, y muchas veces se llegan a presentar un número considerable de informaciones, por lo cual se deben establecer estrategias y modelos de comunicación que para ser exitosos, sustentables y eficientes se deben caracterizar por ser: auténticos, justificados, claros y transparentes.

De igual modo, se consideran fundamentales los canales de comunicación, ahora con procesos digitalizados y/o a través de espacios virtuales. Ya pasamos de ser mono canal, donde el principal líder o líderes serán los protagonistas, a multicanales donde la información llega más personalizada, cada vez más cerca del usuario final. Se busca entonces que la comunicación se personalice y vaya en dos direcciones a fin de obtener siempre un feedback que nos permita conocer: Pensamientos, sentimientos y expectativas en relación a la estrategia, objetivos y políticas de la organización.

5.2.3 Innovación de procesos de gestión a la luz de la modernidad líquida

Las organizaciones están a la orden de nuevos cambios, algunos más trascendentales que otros, otros llegan por una crisis, pero en realidad son parte de un proceso transformador y de evolución, o crecimiento, que imprime esa realidad de la



llamada “Modernidad líquida” (Bauman, 2005), donde todo varía, y se transforma. Por tanto, al adentrarse en estos espacios de cambios se hace perentorio robustecer la gestión desde la innovación en cada uno de los segmentos que se direccionan en la misma. Además, el rápido avance tecnológico exige que las empresas gestionen el talento de una manera que potencie el aprendizaje y el desarrollo continuo de las capacidades y habilidades de sus empleados. El capital humano se valora por su adaptabilidad y capacidad de innovación.

En este hilo argumental se visiona la innovación como parte de esa creatividad del talento, que permite emerger nuevas ideas y acciones para desarrollar una función, o un trabajo que de la mayor productividad laboral, se extrae de esta manera un nuevo valor con la implantación de ideas innovadoras en los mismos procesos de gestión, se quiere así adecuarse a los cambios con una acción innovadora, y no por el contrario obstaculizar, menoscabar la gestión por situaciones que se presenten dentro de la incertidumbre organizacional o dentro de una crisis asegurando el potencial del talento desde la innovación.

En efecto, las organizaciones que innovan, cambian por ello en la gestión del talento habrá cambios con la innovación de los procesos que acontecen en el mismo, se busca así aperturar el intelecto, promover la creatividad en cada procesos, se promocionan los descubrimientos, la extensión y expansión de los conocimientos, la inventiva particular de un talento, la experimentación, la creación de nuevos saberes, prototipos, esto le imprime ese carácter de avance en la gestión potencializando cada uno como un individuo con “talento” capacidades, habilidades y saberes que destinan un nuevo proceder más innovador, lo que se convierte en un elemento significativo para la gerencia ante la realidad actual marcado por la incertidumbre y el caos.

5.2.4 La gestión del talento humano un apalancamiento del desarrollo organizacional para el cambio y la mejora.

Todo proceso de gestión requiere de un apalancamiento de bienes en este caso del talento que tiene un conocimiento base y sobre el cual se puede potenciar el desarrollo organizacional para el cambio y la mejora. Koontz y O'Donnell (2013)



considera que la mejora sobrelleva a diseñar primero y aplicar adecuadamente después las políticas organizacionales, con sus objetivos correspondientes y claro todas con sus estrategias y acciones para concretarlas en la realidad, esperando que estas acciones dinamicen y mejoren los niveles de productividad, lo que corresponde a las actividades organizacionales.

De manera que la mejora, es una especie de saber, una competencia, en realidad es un crecimiento y tiene su lugar en la medida que se hace algo, se evalúa no se obtiene los mejores resultados, ergo tiene que mejorarse; esto no solo es organizacional, también es institucional es en realidad a todo nivel, cuando se revisa la estrategia de acción y no está dando los mejores resultados, o cuando se evalúa directamente el desempeño laboral, y por cuyos resultados es necesario hacer un cambio para mejoras, es un proceso de apalancamiento en el desarrollo organizacional.

El cambio como tal, se considera como “substituir algo que ya se tiene, pasar de un estado a otro”, por si parte Wendell (2007: 117); desde el punto de vista organizacional lo define como “el cambio significa que el nuevo estado de los cosas es o será diferente al antiguo estado de cosas”, es así que entonces se considera al cambio como substituir, adecuar un estado de cosas que están sucediendo a otro nuevo con la perspectiva que será mejor”, dentro día perspectiva de la modernidad liquida significa que los procesos, y/o las formas bajo las cuales se está operando es obsoleto, o no está dando los resultados esperados y se requiere como dirían algunos nuevos talentos, con ideas nuevas, para el beneficio y mejora de la misma organización.

5.2.5 Ontopraxis gerencial en contexto líquidos.

La ontopraxis gerencial emerge especialmente en el sentido de que la acción humana se relaciona con el ser, o que las teorías ontológicas se ponen en práctica para transformar la existencia. Podría implicar una reflexión sobre la propia práctica y su impacto en la identidad y el mundo, donde la teoría y la acción se influyen mutuamente. En este orden interpretativo, la gestión del talento se visiona desde un



enfoque de la Modernidad líquida que contiene elementos trascendentales como la volatilidad e incertidumbre, pues el trabajo en las instituciones de salud, es visto desde la cotidianidad de la atención médica, y el cumplimiento se ve mermado, ya el trabajo no es un compromiso para toda la vida. Los empleos son inestables, las carreras profesionales son menos lineales y las relaciones laborales se vuelven más temporales y transitorias, hay incertidumbre en cada proceso de evaluación.

Este descompromiso o carencia de pertinencia institucional plantea el enfoque de las organizaciones en la modernidad líquida se desplaza de la individualización hacia el colectivismo, donde el individuo es el protagonista. Los trabajadores se sienten menos vinculados a la institución y, a su vez, las instituciones ya no pueden garantizar la estabilidad a largo plazo. Esta situación lleva a un descompromiso mutuo, y genera desasosiego laboral. Por otra parte se garantiza dentro de la gestión del talento en salud, la flexibilidad y agilidad como característica de este entorno líquido. En un entorno de cambio constante, las organizaciones deben ser ágiles y flexibles para anticipar y responder a las oportunidades y amenazas circundantes. Esto requiere una gestión del talento que abandone la rigidez y se adapte rápidamente a las nuevas necesidades del negocio.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Avellaneda, V. (2017). El hombre de la sociedad líquida y los desafíos de la sociedad y la gerencia actual, de la Universidad Santo Tomás, Abierta y a Distancia.
- Bauman, Z. (2007). Miedo líquido. La sociedad contemporánea y sus temores. Barcelona, España, Editorial Paidós.
- Bauman, Z., (2003). Comunidad. Buenos Aires, Editorial Siglo XXI. España: postmoderna
- Bauman, Z. (2007). Miedo líquido. La sociedad contemporánea y sus temores. Barcelona, España, Editorial Paidós.
- Bauman, Z., (2008). Legisladores e intérpretes. Sobre la modernidad, la postmodernidad y los intelectuales. Buenos Aires, Universidad Nacional de Quilmes.
- Bautista, (2023). Constructos teóricos de la formación del talento humano, fundamentados en una visión transcompleja” presentada por Tesis doctoral en



Educación del Instituto Pedagógico Rural “Gervasio Rubio” UPEL, Táchira, Venezuela.

- Bertalanffy, L. (1987). Teoría General de los Sistemas. México: Fondo de cultura Económica.
- Beckhard, R. . (2010). Desarrollo organizacional. USA: Pearson Addison-Wesley.
- Bonilla, E. y Rodríguez, P. (2009). Mas allá que el dilema de los métodos, en la ciencias sociales. Universidad de los Andes.
- Bradley, A. P. (2016). Talent management for universities. Australian Universities’ Review, 58, 13–19.
- Cisterna, F. (2005). Categorización y triangulación como procesos de validación del conocimiento en investigación cualitativa. Revista: Theoria, Vol. 14 (1): 61-71, 2005.
- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999) Publicada en la Gaceta Oficial N° 36.860.
- Corbetta, (2007). Metodologías y Técnicas de Investigación Social. México: 168 McGraw-Hill/Interamericana.
- Chiavenato, I. (2014) Gestión del talento humano. México: McGraw Hill. 3° Edición.
- Chiavenato, I. (2005). Comportamiento organizacional. (1era ed.). México: McGraw-Hill.
- Dilthey, W. (1944). El mundo histórico. México: Fondo de cultura Económica.
- Drucker, : (1994a). La sociedad postcapitalista. México, D.F.: Norma
- Guízar, R. (Ed.). (2013). Desarrollo Organizacional: Principios y aplicaciones. México. McGraw-Hill
- Lanz, R. (2005). Las palabras no son neutras. Caracas. Venezuela.
- Landez, M. (2014). *Proceso Administrativo*. Estado de México, México: Editorial Digital UNID
- Lyotard, JEAN-FRANCOIS (2005). La posmodernidad explicada a los niños. Barcelona, España.
- Hernández, J. Gallarzo, M. y Espinoza J. (2011). Desarrollo Organizacional. Enfoque Latinoamericano. Editorial Pearson. 1° Edición.
- Hurtado, I. y Toro, G. (2000). Paradigmas y Métodos de Investigación. (2da.Ed.) Venezuela. Episteme.
- Ley Orgánica del Trabajo, los Trabajadores y las Trabajadoras (2012). Publicado en *Gaceta* Oficial N° 40.157.
- Ley del Estatuto de la Función Pública (2002). Publicada en Gaceta Oficial N° 37.522.



- Ley Orgánica de la Administración Pública (2008). Publicada en Gaceta Oficial N° 5.890.
- Martínez, M. (2007). Epistemología y metodología cualitativa en las ciencias sociales. México: Trillas
- Martínez, M. (2005). El paradigma emergente. Hacia una nueva teoría de la racionalidad científica. México.
- Martínez, M. (2010). Ciencia y arte en la Metodología Cualitativa. (2ª ed.). México: Trillas.
- Maturana, H. (1997). La realidad: ¿Objetiva o construida? I. Fundamentos biológicos de la realidad. Barcelona: Anthropos.
- Maza, J. (2024). Modernidad líquida, Texto on line disponible en: <https://www.goreinventate.com/post/modernidad-liquida>. Consulta: 12-3- 24.
- Mendoza, F. . (2008). Comunicación Organizacional. Buenos Aires: Abediciones.
- Morín, E. 2000. Los siete saberes necesarios a la educación del futuro. Venezuela.
- Rivas, E. (2018). Praxis de la gerencia desde la sociedad líquida. En Rev. Equidad. 2: p: 59-68. 2018.
- Ricoeur, : (2006b) Teoría de la Interpretación: Discurso y excedente de sentido. Sexta impresión. México, DF: Siglo XXI Editores, S.A.
- Ríos, J. (2007). Epistemología: fundamentos generales. Santafé de Bogotá: Universidad Santo Tomás.
- Rodríguez, M. (2018). El reto de la gestión humana frente a la complejidad y pluralidad cultural. *Revista Venezolana de Gerencia*, 13(43), 492-506. Recuperado en 31 de enero de 2024, de http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1315-99842008000300009&lng=es&tlng=es.
- Taylor, S. y Bogdan, R. (1996). Introducción a los métodos cualitativos de investigación. Barcelona: Paidós.
- Tejada, A. (2013). Los modelos actuales de gestión en las organizaciones. gestión del talento, gestión del conocimiento y gestión por competencias. *Psicología Desde El Caribe*, 115–133.
- Titones, R. (2006). Técnicas de la Investigación Cualitativa. Editorial Pentagrama.

