

FORMACIÓN DEL TALENTO HUMANO PARA EL EMPODERAMIENTO EN ORGANIZACIONES PUBLICAS: UNA VISION SISTEMICA

Zeyda Padilla

María Teresa Hernández

Resumen

Hoy día es necesario que las organizaciones diseñen estructuras más flexibles y vulnerables a los cambios y que el mismo origine formación del talento humano para el empoderamiento. Ello implica, generar condiciones para promover equipos de alto desempeño, entendiendo que el desenvolvimiento en equipo requiere, generar valor al trabajo y más adaptabilidad al cambio con amplia visión hacia la innovación y el desarrollo. El objetivo fue develar constructos teóricos acerca de la formación del talento humano en organizaciones públicas desde una visión sistémica, sustentada en los aportes teóricos de alto desempeño, modernidad líquida, constructivismo y conectividad. Es una investigación cuyo abordaje metodológico, se asume desde el paradigma interpretativo, enfoque cualitativo, método fenomenológico hermenéutico. Como resultado, la investigación constituye una valiosa oportunidad para la construcción de nuevos conocimientos en diversas competencias desde la academia, siendo necesario el reconocimiento, la formación del talento humano para el empoderamiento organizacional como una producción activa a la contribución científica de intelectuales dedicados al estudio de fenómenos sociales que ameritan respuesta por parte de las instituciones públicas al sector social.

Palabras clave: Talento Humano, Empoderamiento, Organizaciones Públicas, Visión Sistémica.

Abstract

Today it is necessary for organizations to design structures that are more flexible and

vulnerable to change and that it originate the training of human talent for empowerment. This implies generating conditions to promote high-performance teams, understanding that team development requires generating value to work and more adaptability to change with a broad vision towards innovation and development. The objective was to reveal theoretical constructs about the formation of human talent in public organizations from a systemic vision, supported by the theoretical contributions of high performance, liquid modernity, constructivism and connectivity. It is an investigation whose methodological approach is assumed from the interpretative paradigm, qualitative approach, hermeneutic phenomenological method. As a result, research constitutes a valuable opportunity for the construction of new knowledge in various competencies from the academy, requiring recognition, the training of human talent for organizational empowerment as an active production of the scientific contribution of intellectuals dedicated to the study of social phenomena that require a response from public institutions to the social sector.

Keywords: Human Talent, Empowerment, Public Organizations, Systemic Vision.

Introducción

El escenario mundial actual se enfrenta a profundos cambios en las estructuras organizativas y en la gestión del talento humano, cuyos cambios exige que las instituciones públicas y privadas se enfoquen en la búsqueda de la mejora continua en sus procesos, permitiendo el desarrollo de la misma, por lo que es importante que exista la capacidad de adaptación de las organizaciones a las diferentes transformaciones fundamentales y necesarias, por ende, la gestión del talento humano, con la finalidad de consolidar el perfeccionamiento, obtener mejores resultados, mayor productividad y más competitividad.

Indudablemente que uno de los retos que debe ser enfrentado desde esa dimensión, es la reconfiguración del conocimiento para trascender los cambios en las estructuras organizativas, mediante la gestión del talento humano, aunado al conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los cargos gerenciales relacionados con las personas, incluidos el reclutamiento, selección, formación, recompensas y valoración de desempeño.

Al respecto, diversos autores señalan que la formación y el conocimiento en las organizaciones constituyen un bien de consumo y un activo equiparable a los recursos tecnológicos y financieros, gracias a la confluencia de diversos factores en el entorno, entre ellos, los procesos de globalización y el desarrollo de las tecnologías de la información y la comunicación que han favorecido el tránsito de una sociedad industrial a la Sociedad de la Información y el Conocimiento, en la que la utilidad de los conocimientos cada día que pasa, tiene un ciclo de vida más corto. Así mismo, el recurso humano se consolida como motor de los procesos organizativos, en la medida en que se constituye en el principal factor para la generación y transformación de conocimientos.

En la actualidad las organizaciones comprometidas con el éxito están abiertas a un constante aprendizaje, lo que implica generar condiciones para mantener un aprendizaje continuo y enmarcado en el éxito como el activo fundamental de la organización, cuya finalidad y objetivos de supervivencia; pasan por ciclos de vida enfrentando problemas de crecimiento. Tienen una personalidad, una necesidad, un carácter y se las considera como micro sociedades que tienen sus procesos de socialización, sus normas y su propia historia.

En ese sentido, se hace necesario considerar la importancia del talento humano en la toma de decisiones estratégicas para la organización, la cual es favorecida por la convicción de que el talento humano que conforma las empresas, es una fuente de ventajas competitivas sostenibles y que el empoderamiento, constituye el fortalecimiento en las personas, de su capacidad de poder y saber hacer, la confianza de tener el control de diferentes situaciones que se pueden presentar, comenzando a trabajar un rol más participativo y activo con el entorno.

A la luz de los planteamientos anteriores, la educación se instaure como el proceso sistémico encaminado al desarrollo multilateral del empoderamiento como clave en el desarrollo de talento humano para cumplir determinado papel en el sistema de relaciones sociales, donde está inmerso la educación para la mejora y calidad en la formación del talento humano, lo cual tiene un carácter histórico, concreto y clasista; debido a que cada época prepara a las personas para que cumplan determinados roles de empoderamiento gerencial, de referentes sociocultural y determinadas lógicas para que puedan enfrentar los retos que les corresponda vivir. Ello implica, generar condiciones para promover equipos de alto desempeño, entendiendo que el aprendizaje en equipo requiere, generar valor al trabajo y más adaptabilidad al cambio con amplia visión hacia la innovación.

Considerando lo precedente, es importante interactuar con los actores gerenciales en organizaciones públicas, a los fines de conocer sus testimonios acerca de la realidad vivida y experimentada en cuanto a la necesidad de formación del talento humano para el empoderamiento gerencial. Para el desarrollo de tales aspectos, es importante transformar los procesos de enseñanza y aprendizaje para

que favorezcan el cambio de paradigmas, suscitando el desarrollo de capacidades básicas vinculadas al autodesarrollo del individuo, quien debe asumir el compromiso de planificar su propia vida profesional, teniendo una actitud proactiva a la hora de buscar oportunidades coyunturales.

En esa línea de pensamiento, se sitúa el propósito del artículo que discurre en torno a la formación del talento humano en el empoderamiento organizacional en la Contraloría del Estado Aragua en escenarios complejos e inciertos como son las organizaciones públicas sociales y educativas en la actualidad.

La visión anterior, revela que se debe reconocer que la gerencia es una oportunidad de influir positivamente en el contexto de las organizaciones públicas con implicaciones sociales a corto y mediano plazo, entendiéndose que la gerencia debe ir más allá de los aspectos técnicoadministrativos hacia un enfoque más humano. Tal como lo afirma Arguelles (2011:36) “el desafío actual de los gerentes organizacionales reside en desarrollar el trabajo en un ambiente humano, donde se cultive el respeto, motivación, confianza, creatividad, para alentar el crecimiento organizacional, facilitando el aprendizaje en equipo...”

Talento humano

El talento humano de la actualidad se concibe como personas preparadas para asumir los cambios organizacionales que las economías globales exige, ya que sólo así se puede mantener competitivo; considerándose, sin lugar a dudas, el gran reto de la gestión del talento humano. Desde esa premisa, Carrillo (2020) señala que las personas se han convertido en estos últimos tiempos en el eje fundamental de la ventaja competitiva para las organizaciones, tomando en cuenta que el

éxito de ellas depende no solo de sus líderes, sino en gran medida de la participación e integración de todos sus colaboradores.

Las empresas u organizaciones requieren una nueva forma de gestión para sobrevivir y adaptarse a los cambios. Es así como al interior de toda organización se desarrollan actividades que requieren de planeación, ejecución, verificación y actuación, las cuales deben ser evaluadas por un profesional con carácter independiente y objetivo, que logre identificar en dichas actividades o procesos, las mejores prácticas a implementar y la identificación de oportunidades de mejora.

En la era actual del conocimiento y la innovación la formación del talento humano cumple un papel fundamental en las organizaciones, ya que son quienes al interior de las empresas dinamizan los procesos de aprendizaje, la generación de conocimiento y los cambios necesarios para lograr mayor competitividad y sostenibilidad organizacional.

Cuando se habla de formación del talento humano según Alles (2012). es necesario hacer alusión a la gestión administrativa, cuya área al interior de una organización le corresponde realizar todas las actividades conducentes al logro de los objetivos organizacionales. Chiavenato (2009.) denominaba a ésta como la función administrativa, encargada de desarrollar el programa de acción general de la empresa, que involucra la puesta en práctica del famoso proceso administrativo: planear, organizar, dirigir y controlar. Dada la complejidad creciente de las organizaciones y del entorno en que estas se mueven parece vano el uso de recetas actuando sobre un único elemento organizacional.

Todas las organizaciones parecen estar afectadas por la imperiosa búsqueda de nuevas maneras de administrar, pero ya no

parece posible razonar en términos de herramientas y técnicas de administración aplicables siempre y en todas partes sino abordar el fenómeno organizacional con una filosofía global que permita hacer uso de herramientas y técnicas como medios utilizables en determinados momentos y no como fines en sí mismas.

Gestión del talento humano

La Gestión del Talento Humano, según Chiavenato (2009) constituye una de las áreas que dependen directamente de aspectos relacionados con la cultura organizacional y todos los elementos que involucra la estructura organizacional. La gestión de talento humano pasa a transformarse en un canal continuo de comunicación entre los trabajadores y la empresa; es ahora cuando la empresa comienza a involucrar las necesidades y deseos de sus trabajadores con el fin de ayudarlos y ofrecerle un desarrollo personal capaz de enriquecer la personalidad de cada trabajador. Veras (2013:142) afirma que “la gestión de talento humano es la forma como la organización libera, desarrolla, motiva e implica todas las capacidades y el potencial de su personal, con miras a una mejora sistemática y permanente tanto de éste como de la propia organización”.

Porque el reto es lograr que las personas se sientan y actúen como socias de la organización, participen activamente en un proceso de desarrollo continuo a nivel personal y organizacional y sean los protagonistas del cambio al ser proactivos en las mejoras. Para afrontar los nuevos cambios las organizaciones tendrán que desarrollar modelos de gestión participativos, que hagan desarrollarse a los empleados y que con lleve la automotivación de los mismos, estableciendo mecanismos de compromiso con los valores de la institución.

Ante la complejidad de la creciente competencia sumada al incremento de la demanda y las exigencias del mercado en cuanto a calidad, rapidez, flexibilidad, funcionalidad y costos competitivos han puesto a las organizaciones, independientemente de su tamaño, en un proceso de cambio acelerado tanto en sus procesos organizacionales y en las personas involucradas en las mismas.

Como consecuencia del giro que ha tomado la administración hasta nuestros días, y de otros factores como la tecnificación de los procesos, la evolución de los productos y servicios, la ejecución de metas empresariales ambiciosas y la constante presencia de la competencia, son cada vez más las compañías que ven la necesidad de la optimización de sus procesos y la disminución del panorama de riesgos presente en sus actividades cotidianas.

Con esto se tiene así un respaldo por un ente verificador, que confirme que sus procesos están siendo desarrollados de forma adecuada y bajo los ámbitos legales, a fin de tener un mayor nivel de confianza en los resultados financieros y, por ende, en la sostenibilidad futura de la compañía. En ese sentido, según The Institute of Internal Auditors (2004:01) la auditoría se concibe como:

actividad independiente y objetiva de aseguramiento y consulta, concebida para agregar valor y mejorar las operaciones de una organización. Ayuda a cumplir los objetivos de las empresas, aportando un enfoque sistemático y disciplinado para evaluar y mejorar la eficacia de los procesos de gestión de riesgos, control y gobierno.

Profundizando un poco más, la auditoría aplica procesos sistemáticos para obtener y evaluar de manera objetiva, las evidencias relacionadas con actividades socioeconómicas y otros acontecimientos afines, cuyo fin

consiste en determinar el grado de correspondencia del contenido informativo con las evidencias que le dieron origen. Aunque su campo de acción se expande a todas las ramas de desempeño humano, su ejercicio se centra en el área administrativa, legal, financiera, fiscal y contable, con una visión transversal, integral e integradora. En ese contexto, las tendencias en el campo de la información y avances en telecomunicaciones, así como en las llamadas nuevas filosofías, métodos y técnicas, apuntan hacia un futuro en el que las habilidades, destrezas, competencias y actitudes de las personas deben responder de manera innovadora, rápida y eficiente antes los cambios que emergen, ya que la supervivencia de las mismas dependerá de los cambios en el entorno global.

Formación del talento humano

La formación del talento humano se considera una herramienta esencial que forma parte de la administración y gestión del talento humano de una empresa u organización. Silíceo (2009:98) plantea que “la formación consiste en una actividad planeada y basada en necesidades reales de una empresa u organización y orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del colaborador.”

Desde esa mirada, la formación representa la adquisición de conocimientos técnicos, teóricos y prácticos que van a contribuir al desarrollo de los individuos en el desempeño de una actividad laboral y se materializa básicamente al promover el desarrollo integral del personal, de modo que conlleve el desarrollo de la organización, el fortalecimiento del conocimiento técnico necesario para el mejor desempeño de las actividades laborales que incida en el comportamiento y satisfacción general, aumentando su productividad y creatividad de manera que le permita

incrementar la libertad de elección y acción, que puede entenderse a nivel individual o colectivo.

El empoderamiento como clave en el desarrollo de talento humano. Hoy día, no se puede concebir una empresa que desee ser exitosa y que no determine procedimientos alternativos para subsanar sus posibles debilidades operativas. Por ello surge el empoderamiento como clave en el desarrollo de talento humano.

El empoderamiento para Román, Franco Betancur y Krikorian (2016), está basado en el desarrollo de activos y capacidades de las personas, entre las cuales se encuentra las capacidades sociales que incluyen a la pertenencia social, liderazgo, relaciones de confianza, un sentido de identidad, valores que le dan sentido a la vida y a la capacidad de organizarse, siendo estos aspectos la base y fundamento de un óptimo desempeño de empresas, organismos públicos y otras instituciones.

Desde esa óptica, puede comprenderse el empoderamiento como un proceso innovador propio de las instituciones inteligentes y además competitivas, de acuerdo con Chávez (2008) constituye la capacidad (competencia) para obrar brindando apoyo a los otros (pares, subordinados, superiores) demostrando sensibilidad ante sus necesidades y requerimientos. Capacidad para cooperar con las personas en equipos de trabajo, brindando ayuda, aunque no sea la requerida formalmente, implica por ello la habilidad para crear relaciones basada en la confianza profesional y personal. Visto de esa manera, en las organizaciones públicas, para poder generar procesos de transformación, es inminente la implementación de acciones formativas integrales, que promuevan el desarrollo del personal auditor.

Con base en el planteamiento anterior, Chávez (2008:1) señala que el empoderamiento como clave en el desarrollo de talento humano se favorece mediante estrategias motivacionales para que los empleados se involucren y comprometan, resaltando principalmente los factores relacionados con la convivencia, el trato, el reconocimiento y la remuneración; ya que considerando que el auditor permanece un gran porcentaje de tiempo en la organización, eso genera que detalle con mayor precisión cómo se siente y cómo debería sentirse realizando la labor que desempeña.

González (2009:46) afirma al respecto que “la retención de personal, es sin duda, uno de los aspectos más problemáticos que debe afrontar el área de recursos humanos de las organizaciones del sector público y privado”. Por lo que hoy, más que nunca, los profesionales de recursos humanos deberán innovar y adaptarse para mantener el liderazgo de su compañía, según Calderón (2014:1) “La atracción, retención y compromiso del talento humano se convertirá en prioridad por lo que deberán establecer acuerdos con universidades y desplegar programas de entrenamiento fundamentados en la educación continua”

Ahora, más que nunca, será importante motivar al equipo a trabajar con pasión y superar las expectativas, así como laborar en un ambiente de trabajo holístico, que permita moverse entre áreas del conocimiento, dentro de la compañía y crear planes para el crecimiento profesional de cada empleado.

Organizaciones públicas desde una visión sistémica

Las organizaciones son sistemas complejos que necesitan proyectos integrados para ayudar a crear y mantener constantemente el éxito empresarial. Lograr

esa meta desde la visión sistémica de Senge (2021) a partir de un auténtico enfoque interdisciplinario, requiere de personal que estén al día con las nuevas tecnologías y los cambios constantes del entorno, y que estén completamente interesados en lograr ventajas competitivas, por medio de su mejoramiento en sus actividades cotidianas.

En ese contexto, la formación del talento humano fundamentado en aprendizaje autónomo, para su empoderamiento, se constituye en capital de la organización generando ventajas competitivas para la misma, desde su quehacer y desempeño; optimizando los recursos financieros y el tiempo de respuesta.

Desde esa mirada. el complejo entramado de las empresas competitivas, requieren una estrategia de crecimiento del talento humano, lo que incita a realizar una búsqueda de nuevos modelos que permitan un desarrollo constante y auto dirigido del personal, fundamentando la gestión en estrategias y toma de decisiones, bajo preceptos y las actividades desde una visión sistémica como ejes transversales donde los elementos intervinientes en la formación del talento humano para el empoderamiento organizacional representen un eje transdisciplinar en la formación del talento humano para el empoderamiento, donde los actores sociales articulen su conocimiento, información, saberes y experiencias en la práctica diaria con sus comunidades como componentes del proceso formativo en un ambiente competitivo, dinámico y complejo.

En ese orden de ideas, se asume la necesidad de innovación como un factor determinante para el éxito de las organizaciones, exigiendo a las personas que estén cada vez más involucradas en procesos de decisión asociados a las estrategias organizacionales.

Desde esa perspectiva, el empoderamiento, se plantea como el objetivo de capacitar a las personas para los procesos decisorios en la organización, buscando como resultado la transformación de las organizaciones, en este caso la Contraloría del Estado Aragua para adaptarla a ambientes competitivos, complejos y dinámicos, promoviendo un pensamiento sistémico, centrado en el panorama general vinculado a elementos importantes que integran el trabajo diario en el que los trabajadores estudian sus propias acciones para mejorar la productividad.

De acuerdo a lo señalado por Senge (ob cit), para un rendimiento óptimo, las organizaciones deben incorporar los principios en sus culturas corporativas, visionando diversos enfoques en los que las organizaciones funcionan de la forma en que lo hacen debido a la forma en que las personas piensan e interactúan, para cambiar políticas y prácticas arraigadas pero ineficaces, la gente tiene que transformar su forma de pensar.

A ese tenor, la formación del talento humano desde una visión sistémica representa un proceso general por el que se analizan y explican elementos correlacionados que constituyen conjuntos sistémicos, permitiendo resolver problemas operativos mediante diversas tecnologías y, comprender, cómo se componen y relacionan entre sí las estructuras y los procesos de un programa, de una organización, de un sector e incluso de un sistema de mayor magnitud.

Es por ello que emergen visiones centradas en la aceptación de múltiples componentes que crean interacciones, siempre que se den en un orden y con la lógica necesarios para facilitar dichas interacciones que en este caso se corresponden con la formación del talento humano: integral, Constructivista, procesual, axiológica, educativa contextualizada,

educativo creativo y se enuncia y explica de la siguiente forma:

Visión integral, que lejos de una actitud ecléctica simplista y cómoda, contempla al colaborador y su formación, como un ser abierto y total, al que no se le puede abarcar acotándolo desde una visión parcial y restringida. La educación integral supone, desde una perspectiva filosófica que sustenta esta educación basada en una idea de hombre abierto a una multiplicidad de dimensiones que implican incluso lo trascendente.

Visión constructivista utiliza los aprendizajes significativos para la solución de problemas reales y científicos. Un constructivismo desarrollado en una enseñanza activa, con actividades sencillas y lúdicas que motiven el actuar y pensar del colaborador. Donde se potencie la construcción intelectual, afectiva y social del individuo por encima de su propia genética.

Visión procesual ya que un proceso es algo ordenado y secuenciado, que no tiene sentido sólo como finalidad, sino que en sí es importante por el recorrido y el camino que desarrolla. Al ser un modelo que pone el acento en lo procesual, el aprendizaje se entiende como un proceso integral, único y universal, conformado por dimensiones como: la biofisiología, la cognitiva y la ético-afectiva. Es un proceso que hace que se activen la autoestima, la individualidad de seres únicos e irrepetibles y estimula la creatividad y la imaginación.

Visión axiológica, implica enfoque del ser humano por los valores morales, éticos, estéticos y espirituales, con especial atención en los procesos organizacionales, permitiendo a quienes hacen vida en la organización se encuentren en un ambiente humanizado garantizando una cultura ética.

Visión educativa contextualizada considerando la educación en su contexto histórico social concreto, en sus relaciones e interacciones con otros sistemas sociales y ecológicos, en permanente mutación y desarrollo, capaz de ser reinterpretada y transformada a partir de la superación de sus principales contradicciones, limitaciones y conflictos. Por tanto, se sustenta en la filosofía y epistemología dialéctica de la realidad que es holística, sistémica, integral, integrada e integradora.

Visión educativo creativo orientado a superar la concepción tecnocrática y cerrada de la educación y a desarrollar el potencial creativo, práctico reflexivo del colaborador y del propio facilitador que reconstruyen y construyen el conocimiento científico, tecnológico y humanista, integrando teoría y práctica, docencia-investigación, en el contexto de la adecuada vinculación e interacción con la comunidad para la solución de problemas.

Se establece que la formación del talento humano constituye una herramienta importante no solo para la organización, en el sentido de empoderar a su talento humano, sino que tiene una proyección positiva a su entorno como son los organismos a donde ellos expanden su campo de acción.

Es de hacer notar, que la investigación constituye una valiosa oportunidad conjunta para la construcción de nuevos conocimientos en diversas competencias desde la academia, siendo necesario el reconocimiento la formación del talento humano para el empoderamiento organizacional como una producción activa a la contribución científica de intelectuales dedicados al estudio de fenómenos sociales que ameritan respuesta por parte de las instituciones públicas o privadas.

Referencias

- Alles, M. (2012). Desarrollo del talento humano basado en competencias. Buenos Aires: Granica.
- Arata, Adolfo. (2005). Organización liviana y gestión participativa. Santiago de
- Arguelles D. (2011). Un modelo para la formación del talento humano en la organización en el siglo XXI. Revista Escuela de Administración de Negocios. Universidad EAN: Bogotá
- Bernal, E (2017) Cultura organizacional basada en la gestión del talento humano como factor de permanencia de las Pymes en Zacatecas. Trabajo 15 de grado para optar el título de Doctor en Administración. Zacatecas, México:Universidad Autónoma de Zacatecas
- Calderón, F. (2014). OCC Mundial Revista Forbes. Obtenido de 5 Predicciones en Recursos Humanos: <http://www.forbes.com.mx/5-predicciones-enrecursoshumanos/#qs.tbG8x60>
- Carrillo, G (2020) Análisis teórico conceptual de los modelos de Gestión del Talento Humano en los procesos de Reclutamiento y selección. Trabajo de grado para optar el título de Doctor en Administración. Bogotá, Colombia:Universidad EAN
- Chávez, N. (2008). Gerencia y negocios en Hispanoamérica, Involucrar y comprometer al empleado: Clave del éxito de una organización. Obtenido de degerencia.com - Involucrar y comprometer al empleado: http://www.degerencia.com/articulo/involucrar_y_comprometeralepleado
- Chiavenato, I. (2009). Administración de recursos humanos. México: McGraw Hill.
- González, D. (2009). Estrategias de retención del personal: Una reflexión sobre su

efectividad y alcances. Revista
Universidad EAFIT, 45-72.

Román J, Franco C, Betancur A, y Krikorian
A. (2016). Apoyo Organizacional y
Empoderamiento como Antecedentes
de Comportamientos Empoderados y
Participación de los Empleados.
Estudios Gerenciales.

Siliceo, A. (2009). Capacitación y desarrollo
personal. México: Limusa Editorial.

Veras, M. (2013). Prácticas de gestión
humana. República Dominicana:
Librimundo S.A.