

Posmodernidad: Dilemas de la gestión del talento humano en el ámbito empresarial

Belkys Suárez
Universidad José Antonio Páez, Venezuela
biky6o@hotmail.com

RESUMEN

El trabajo es producto de una revisión documental y contempla diversos aspectos acerca de realidades en las cuales emerge el nuevo rol de los gestores y líderes en el campo organizacional. El eje de las reflexiones se ubica en una mirada a la posmodernidad, complejidad paradigmática, gestionando el cambio, incertidumbres y dilemas de la gestión del talento humano. También se incorporan reflexiones finales que se entrecruzan con el tema abordado. Hoy día la gestión del talento humano, es concebida como un objeto de estudio complejo, cuyo propósito es la preservación del recurso humano en el ámbito laboral así como el logro de los objetivos estratégicos empresariales dentro de un marco de integración y crecimiento en conjunto.

Palabras clave: Posmodernidad, Talento humano, líderes.

Postmodernity: Dilemmas of the human talent management in the business field

Belkys Suárez
Universidad José Antonio Páez, Venezuela
biky6o@hotmail.com

SUMMARY

This work is the product of a documentary review and provides various aspects about realities in which emerges the new role of managers and leaders in the organizational field. The axis of the reflections is located in a look to Postmodernism, paradigmatic complexity, managing change, uncertainties and dilemmas of the human talent management. As well as joining concluding reflections that intersects with the subject addressed. Today the management of human talent is conceived as an object of complex study, whose purpose is the preservation of the human resource at work as well as the achievement of strategic business objectives within a framework of integration and growth as a whole.

Keywords: Postmodernism, Human talent, Leaders.

Introducción

En la actualidad, estamos viviendo en una sociedad con grandes transformaciones desde todo punto de vista: estructurales, económicas, sociales y culturales, en la cual los cambios se evidencian de manera vertiginosa, y cuya complejidad no admite precedente; bajo esta nueva realidad, se requiere que el talento humano así como sus líderes, logren realizar grandes esfuerzos de preparación en relación con la performatividad y la competitividad, en sí se requieren líderes que sean accesibles y que se manejen con elevados principios éticos, equidad y justicia social.

Hoy tenemos, una nueva forma de mirar y concebir el mundo, las organizaciones y los negocios se desarrollan a partir de la globalización, la internacionalización y la apertura económica; siendo estos procesos múltiples, veloces y complejos. La gestión empresarial gira bajo la óptica de los nuevos paradigmas, el cambio, los conocimientos, los servicios y la información.

Así mismo, la gestión del talento humano, en opinión de (Chiavenato, 2002), es una de las áreas que ha experimentado mayores cambios y transformaciones en los últimos tiempos. Hoy día la visión del área es totalmente diferente a la de su configuración inicial, es por ello que los

gestores, los líderes y los gerentes, están en las constantes búsquedas de las nuevas prácticas y tendencias que les permitan enfrentar las nuevas realidades, exigencias, necesidades y retos en la actual administración. Dentro de estas tendencias, se presenta el Paradigma de la Complejidad, también conocido como posmodernidad, el cual está sustentado en diversos puntos de interés, soportado en un nuevo estilo de gerencia acorde a las necesidades organizacionales. A continuación aproximación, de algunos dilemas de la gestión del talento humano en el medio empresarial bajo la perspectiva de la posmodernidad, considerando elementos claves como los paradigmas, las incertidumbres, los cambios que de alguna u otra manera se entrecruzan con el tema abordado.

Mirada a la posmodernidad

Epocalmente, la posmodernidad es una etapa histórica que configura un nuevo tipo de pensamiento el cual es producto de muchas condiciones que han venido cambiando. En consecuencia, la posmodernidad puede entenderse de dos formas.

La primera de ellas, como una época reciente, en donde los valores y la percepción del mundo y del hombre se centran en la diversidad, la pluralidad y la complejidad.

La segunda concepción, se entiende la posmodernidad también como una época posterior a la modernidad; la cual se centra más en la creación de una nueva sociedad, donde pasamos de la era industrial a la época postindustrial. A este respecto (Fernández, citado en Rodríguez, 2005:6), “ la Posmodernidad evoca el malestar de la cultura, los temores del cambio de época con la sensación de angustia e incertidumbre (Brunner), la muerte de los grandes relatos (Lyotard), la fatiga de la razón ilustrada (Lanz); en consecuencia, señala también una despedida de la modernidad, de sus ideales, de sus promesas...con todo lo que ello comporta: asumir que los grandes conceptos y presupuestos del programa moderno han perdido sentido” .

En palabras de (Lyotard, 2005:25) posmodernidad es “aquello que se alega lo impresentable en lo moderno y en la presentación misma; aquello que se niega a la consolación de las formas bellas, al consenso de un gusto que permitiría experimentar en común la nostalgia de lo imposible; aquello que indaga por presentaciones nuevas, no para gozar de ellas sino para hacer sentir mejor que hay algo que es impresentable.”

Según el autor la posmodernidad también representa una ruptura epistemológica con nuestro entendimiento de lo que nos pueden ofrecer las ciencias humanas, asocia la postmo-

derinidad con la crisis de las metanarrativas, categorías que creó la modernidad para interpretar y normalizar la realidad. Es característica fundamental de la postmodernidad, el abandono de las grandes narrativas que comenzaron con la ilustración para articular las fuerzas productivas y conseguir un consenso a nivel social, cultural y político. No es una anti o trans modernidad, en sí la posmodernidad lleva consigo lo moderno pero deja atrás sus dinámicas, por eso es más una actitud que una teoría. Defiende la hibridación, la pluralidad cultural, la cultura popular, el descentramiento de la autoridad intelectual y científica y la desconfianza ante los grandes relatos como teorías explicativas, ya no nos sirven para comprender nada, han caído en descrédito. Esos grandes discursos garantizaban el progreso y el desarrollo sostenido, tenían una función regidora del pensamiento, pero ya no pueden funcionar porque perdieron su legitimación y por lo tanto, su papel totalizante.

Con base en lo anterior, se puede sintetizar que la posmodernidad, es un momento histórico donde la sociedad se desenvuelve en un mundo cambiante, volátil y vertiginoso soportado a través de nuevas herramientas, nuevos sistemas de comunicaciones e informaciones, tecnología de punta los cuales permiten dar respuestas al caos y a la incertidumbre reinante en

los diversos escenarios (político, económico, educativo, social, cultural y gerencial).

(Martínez, 2005) alude, que el problema que trata la posmodernidad es a la vez cognitivo, ético, estético y político. En él entra, por lo tanto la razón teórica y la razón práctica. También indica, que vista globalmente la posmodernidad representa una sensibilidad de nuestro tiempo, y expresa con mayor a menor razonamiento y coherencia, el pensar y sentir de una gran parte de nuestra población. Concretamente es una evaluación crítica del proyecto de la modernidad (sus creencias, esperanzas, razones y gustos).

Complejidad paradigmática

El paradigma de la complejidad es una opción ideológica, una alternativa epistemológica que orienta el pensamiento hacia una nueva forma de concebir la realidad, de pensarla y repensarla desde una visión integradora.

El paradigma de la complejidad, enfrenta nuevamente a los seres humanos con su esencia real y vital, despojándolos del regio método científico como modo de conocimiento y verdad, y mostrándoles una nueva realidad, centrada en los valores vitales del conocimiento, que son el saber, para servir y vivir.

A este propósito (Morín, citado en Lanz, 2005:17), considera que el paradigma “es el conjunto de presuposiciones que están en la base de los modos de pensar”. El mismo autor considera, que el paradigma efectúa la selección y la determinación de la conceptualización y de las operaciones lógicas, es decir los individuos conocen, piensan y actúan según los paradigmas inscritos culturalmente en ellos. Es por ello, que detrás de cada paradigma se esconde una matriz epistémica.

En esta misma línea (Martínez, 2005) establece, que esta matriz es el trasfondo existencial y vivencial; la fuente que origina y rige el modo general de conocer, lo propio de un determinado período histórico cultural y ubicado también dentro de una geografía específica. Su esencia, consiste en el modo propio y peculiar, que tiene un grupo humano, de asignar significados a las cosas y a los eventos, en otras palabras, es su capacidad y forma de simbolizar la realidad. De acuerdo con lo anterior, la noción de paradigma y cambio de paradigma son las claves del cambio administrativo, y dentro de estos están inmersos los dilemas de la gestión del talento humano.

Sin duda, que para afrontar esta complejidad paradigmática, y tomando la palabra de (Lanz 2005), cada gestor de talento humano, tiene que reestruc-

turar y reorientar sus ideas, palabras, sentido y dirección así como su caja de herramientas y andamiajes, de los conocimientos científicos y gerenciales, de los cuales disponen, para así poder explicar, entender y afrontar la realidad de cómo se esta moviendo el medio empresarial. En ese sentido, las palabras y las herramientas buscan encontrar nuevas alternativas, nuevas vías, nuevos caminos, nuevas estrategias y planes de acción que le permitan comprender las complejidades del entorno, así como canalizar los niveles de incertidumbre en los cuales están inmersos los diversos actores y factores macro y microeconómicos que impactan sobremanera la toma de decisiones y las implicaciones que estas puedan acarrear al éxito organizacional.

Gestionando el cambio

Todo cambio rompe con la rutina e impone una ruptura con el pasado. Es evidente que todo cambio implica una crisis para las organizaciones, al transformar de súbito lo cierto por lo incierto.

Al examinar las características básicas de cualquier sociedad, aparece inmediatamente el fenómeno del cambio. Si hay una realidad que se observa con recurrencia es la transformación de las estructuras sociales

y el cambio de la forma de vida de una sociedad.

La visión, de (Wendell, y Bell, 1996). Acerca del cambio, Es el estado de lo que evoluciona o se modifica. Se vienen presentando rápidos, profundos, irreversibles y volátiles, un reflejo de ello la globalización económica, la transformación política (rol del Estado en la economía), la revolución tecnológica, entre otros. Es evidente, que al indagar en cada uno se puede precisar que han repercutido sobre factores y elementos de la organización y por ende ha irradiado sus efectos sobre la gestión del talento humano.

Al respecto, (Chiavenato, 2002). Señala que en una organización, todo cambio representa cierta modificación en las actitudes cotidianas, en las relaciones laborales, en las responsabilidades, en los hábitos y comportamiento de las personas que conforman la organización. Es por ello que crear el cambio, administrarlo, dominarlo y sobrevivir a él son pasos que deben dar los directivos de la gestión del talento humano que pretendan hacer presencia en el medio empresarial.

En línea con lo anterior, no cabe duda que dentro de los dilemas de la gestión del talento humano, se requiere posar una mirada hacia el escenario del cambio, ya que todo gira en función a este y de cómo se

debe actuar desde todo punto de vista para afrontar sus nuevos designios. En la actualidad, estamos viviendo tiempos difíciles tiempos de cambios, y del cual no escapa la gerencia posmoderna, al respecto han surgido diversas opiniones entre las cuales se puede referir a Lanz el cual afirma:

“El fenómeno cultural de la posmodernidad impacta fuertemente el mundo de la organización. En cierto modo la propia cultura organizacional se, posmoderniza, pero, además, surge toda una corriente de pensamiento que intenta modular el repertorio teórico posmodernista al interior del debate gerencial. Como ocurre con otros perfiles epistemológicos, aquí también hay mucho de moda y trivialización. La subcultura de libros de aeropuerto se atiborra de panfletos alusivos a la posmodernidad en la empresa. Cada quien desarrolla sus propios anticuerpos para protegerse de esta clase de epidemias. Pero es justo reconocer que se esta produciendo un pensamiento muy interesante en este campo que es de hecho una de las aportaciones más prometedoras hacia el futuro” (Lanz, 2005:91).

Es indudable, que para los líderes, gestores del talento humano, enfrentarse a los cambios no es sencillo ya que más que obtener beneficios económicos, el gran reto es mejorar drásticamente el rendimiento del personal operativo que tienen adscrito a su

dirección. Entendiéndose que dicho recurso es el actor principal para innovar, crear y alcanzar los objetivos estratégicos así mismo éste debe ser considerado como un factor clave para el desenvolvimiento organizacional de hoy día, es a través de este recurso que las organizaciones pueden desarrollar las verdaderas ventajas competitivas frente a sus competidores, se consideran altamente efectivas aquellas que en principio puedan atraer, desarrollar y retener a una diversidad de talentos multiespecializados, con conocimientos integrales diversos a fin de que puedan generar un mayor valor agregado al medio empresarial.

Si bien es cierto, las organizaciones de hoy no son las mismas de ayer, hay cambios en el contexto mundial, que están requiriendo de nuevas posturas filosóficas, nuevas prácticas gerenciales para contrarrestar los peligros y las amenazas a los cuales se están enfrentando. Por supuesto, todos estos cambios influyen notoriamente en el accionar de los gestores empresariales, en donde cada uno actúa en función a su performatividad y realidad deben amoldarse y ajustarse exitosamente a las complejidades y transformaciones de los nuevos escenarios.

En ese orden de idea, las nuevas posturas del accionar gerencial, trata de encarar el problema de la gestión del talento humano desde una

nueva óptica, o perspectiva, sustentado en un renovado perfil del gestor gerencial, es de allí donde emerge el liderazgo como elemento clave para invertir las nuevas demandas y necesidades empresariales. Hoy por hoy se amerita pues que este líder sea un Ser que parta del principio y comulgue con la nueva concepción de un “Nuevo ser Humano” donde a través de él se reflejen sus nuevas potencialidades así como: talentos, competencias, habilidades y destrezas con actitud proactiva que le permita guiar, orientar a ese talento humano de la manera más efectiva y con una visión más holística.

Incertidumbres

Hoy más que nunca, los gestores, líderes empresariales, están atrapados e inmersos en una realidad que gira en torno a las incertidumbres, en relación con el punto (Morín, 2000:90) precisa:

“el hombre en estos momentos esta enfrentado a las incertidumbres por todos lados, hay que aprender a enfrentar la incertidumbre puesto que vivimos en una época cambiante donde los valores son ambivalentes, donde todo esta ligado. Es por ello que la educación del futuro debe volver sobre las incertidumbres ligadas al conocimiento”.

En la actualidad, están prevaleciendo las organizaciones orgánicas y dentro de ellas están imperando los estilos de liderazgo abiertos participativos, orientado hacia las personas, en donde se espera que estos gestores, tal como lo indica (Morín, 2000), actúen fundamentados en los principios de conocimientos, de lógica, de racionalidad y psicología a fin de que administren o ejerzan una gerencia por consenso, participativa, democrática en donde prevalezca el modelaje, e impere una alta credibilidad entre sus colaboradores. En este mundo global, ha surgido opiniones, de que aquellos gestores que se han establecidos como líderes participativos gozan de la aceptación y credibilidad para conducir a las personas y a los negocios a alcanzar sus objetivos estratégicos. En ese sentido, (Ulrich, 2006), apunta que es más probable que tengan éxito aquellos gestores que sean capaces de crear organizaciones que respondan con mayor rapidez que sus competidores a los cambios.

Dilemas de la gestión del talento humano

Definitivamente, que las nuevas realidades de la globalización de la economía, los adelantos tecnológicos, los avances de la sociedad del conocimiento y el manejo del cambio hacen que los gestores y líderes, se planteen

la necesidad de asumir nuevos desafíos, nuevas posturas, nuevos paradigmas en la conducción y funcionamiento de las organizaciones, así como la velocidad con la que están ocurriendo los cambios en esta época, hacen que los retos que enfrentan los líderes y las organizaciones sean cada vez más exigentes.

Es por ello que a estos líderes, gestores actuales, se les presentan ciertos dilemas o disyuntivas en cuanto a: ¿Estamos preparados para gestionar talento humano? ¿Se tienen las competencias adecuadas? ¿Cómo enfrentaremos los retos? ¿Las instituciones educativas están formando el talento humano requerido? ¿Qué está pasando con el Talento Humano? ¿Se están atendiendo de la manera más efectiva? ¿Qué ocurre si se dedica tiempo a desarrollar el talento humano del negocio y posteriormente este vuela hacia nuevos horizontes? ¿Disponemos de recursos para invertir en el desarrollo del talento humano? ¿Qué está ocurriendo con las relaciones interpersonales? ¿Estamos consientes del entorno que nos arropa? ¿Cómo gestionar efectivamente el cambio?

Interrogantes como los anteriores, son muy frecuentes oírlos en los predios de las organizaciones y en el medio empresarial, ahora bien, lo importante es que cada gestor o líder, asuma estos nuevos retos como un proceso continuo, en donde se incluyan

a todos los miembros de la organización. Ciertamente, estos retos deben internalizarse por quienes muchas veces, urgidos por la demanda permanente de mayor rentabilidad, productividad, olvidan que quienes impulsan y motorizan este cambio, obviamente traducido o sopesado en resultados son ellos mismos. Que quiere decir esto, que los líderes primero tienen que aprender a auto gestionarse y autogerenciarse para luego poder gestionar liderar de manera efectiva el talento humano de sus negocios o de los que representan.

Al hablar de gestión del talento humano, tiene sus implicaciones en relación con el punto, (Delgado de Smith, (2007), opina que la gestión de recursos humanos implica el proceso que permite a los gestores, hacer diligencias conducentes para facilitar que los recursos humanos inmersos en el proceso productivo contribuyan con el logro de los objetivos estratégicos del negocio.

En ese sentido, necesariamente, tenemos que abordar la temática del liderazgo, y a su vez referenciar al líder como tal, a este propósito (Lanz, 2005: P.66) señala:

“Calidad preformativa de la acción traducida en predominancia de ciertos perfiles de personalidad, de estilo de conducción, de energía organizacional. Dependiendo del contexto cul-

tural y del carácter de la organización de que se trate, los liderazgos aluden siempre a una voluntad que dirige, a un espíritu que pauta un ritmo, a un referente respecto del cual se conforman las prácticas y sus estilos. El liderazgo atañe a los modos de desempeño que logran articularse de una cierta manera con la consistencia colectiva en un momento dado”

En línea con lo anterior, (Martínez, 2005), comenta que dependiendo del tipo o estilo de liderazgo que se ejerza se podrán lograr resultados exitosos, en palabras del autor, los estilos de liderazgos más comunes o frecuentes que han perdurado hasta nuestros días son: el estilo *Laissez-Faire*, el estilo Autoritario, el estilo democrático. Si bien es cierto, estos estilos aun persisten en el medio empresarial, también es válido añadir, que en cada época y con el devenir de los años han surgido nuevos y diversos estilos de liderazgos que van naciendo, desarrollando y explorando su accionar en función de las conductas y comportamiento del recurso humano al cual les corresponde direccionar. En ese orden de ideas, es evidente, que en la actualidad, se hace necesario reinventar, reorientar el liderazgo de las organizaciones para combatir todos estos cambios que se están suscitando en el mundo; es por ello que los gestores, deben asumir el cambio desde un punto de vista mas humano. Los

cambios son procesos que suponen un nuevo aprendizaje, lo cual lleva tiempo, y se produce no solo desde el punto de vista estructural, es decir la acción a cambiar en sí, sino también desde el punto de vista psicológico, ya que el personal involucrado dentro de las operaciones de las organizaciones, generan respuesta a los estímulos que están llenos de emociones tales como: (miedo, entusiasmo, motivación, preocupación, suspenso y hasta desilusión) que acompañan la adaptación a la nueva situación.

Desde este punto de vista, se puede precisar que la agenda central de los gestores del talento humano, esta orientado a producir resultados en el corto plazo, así como a modelar, gerenciar los cambios y enrumbar el timón del barco, para garantizar y asegurar la sustentabilidad y la obtención de los resultados establecidos en sus objetivos organizacionales.

Conclusión

A título de reflexión, se puede argumentar que el rol principal del gestor del talento humano hoy día, es el de gerenciar el presente, con visión futurista tomando conciencia de la necesidad de confrontar el cambio a través de una nueva performatividad, una nueva visión epistémica, una nueva vía, una nueva alternativa, que le permita olvidar selectivamente el

pasado, reorientarse y reeducarse para afrontar la dificultad y los embates de estos tiempos.

Los gestores y los líderes, hoy día viven en un mundo cambiante vertiginoso, cuya dinámica opera alrededor de la transformación constante del conocimiento, de la tecnología, de la sociedad y de los individuos. Es por ello que deben estar prestos a aceptar los cambios de paradigmas y de hecho buscar y auspiciar esos cambios, pero sin perder la esencia o subestimar, a aquellos conocimientos que han permitido la movilización de paradigmas.

La incertidumbre, la complejidad y el dinamismo son condiciones permanentes para la dirección y gestión del talento humano en las organizaciones. Bajo estas nuevas perspectivas y realidades, se convierte también al conocimiento administrativo, en un recurso invaluable, por la exigencia social y organizacional que engloba la necesidad de contar con una gestión gerencial y un liderazgo eficiente, en donde el talento humano de la organización sea visto valorado y respetado por su condición humana por sobre todas las cosas ya que esto constituye una necesidad social a nivel mundial.

El medio organizacional de hoy, está caracterizado por la racionalidad y la irracionalidad al mismo tiempo, y demanda de los gestores y líderes una

mayor performatividad, competencias, capacidad de análisis, capacidad relacional, capacidad de acción y de crítica para prever, definir y afrontar los diversos peligros y desafíos del sistema.

En los líderes y gestores, recae el accionar de la dirección, la toma de decisiones y la operacionalización de los procesos productivos y es a través de su gestión y de la de sus colaboradores que se alcanzan los objetivos estratégicos empresariales.

Finalmente, la problemática existencialista que enfrentan los gestores y líderes hoy día, tienen naturaleza compleja y demandan del concurso de todas las potencialidades del conocimiento humano. Evidentemente, no hay gestión perfecta ni líderes o gestores perfectos, es por ello que los comprometidos consigo mismos, están a la constante búsqueda de tendencias vanguardistas, que los mantenga en el juego y que les permitan ir evolucionando a través de la praxis del conocimiento de su auto análisis, del entrenamiento, de la educación, de las nuevas experiencias, de las equivocaciones, errores, y del aprender y del re- aprender de nuevo al lado de sus colaboradores, sencillamente porque, las organizaciones no son las que aprenden, los que aprenden realmente son las personas que están inmersas en el contexto organizacional.

Referencias bibliográfica

- CHIAVENATO, IDALBERTO (2002). **Gestión del Talento Humano**. Bogotá, D.c., Colombia.
- DELGADO DE SMITH, YAMILE (2007). **Gestión de Recursos Humanos**. Universidad de Carabobo. Valencia. Venezuela.
- LANZ, RIGOBERTO (2005). **Las palabras no son neutras**. Caracas. Venezuela
- LYOTARD, JEAN-FRANCOIS (2005). **La posmodernidad explicada a los niños**. Barcelona, España.
- MARTINEZ, MIGUEL (2005). **El paradigma emergente. Hacia una nueva teoría de la racionalidad científica**. México.
- MORÍN, EDGAR. 2000. **Los siete saberes necesarios a la educación del futuro**. Venezuela.
- RODRÍGUEZ, FRANCISCO (2005). **Sujeto y Posmodernidad**. Colección privada Fachearts Gallery. Ciudad Bolívar. Venezuela.
- ULRICH, DAVE (2006). **Recursos Humanos Champions**. Buenos Aires, granica
- WENDELL, FRENCH y BELL, CECIL (1996). **Desarrollo Organizacional**. Aportaciones de la ciencia de la conducta para el mejoramiento de la organización. México.