

REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA UNIVERSIDAD  
PEDAGÓGICA EXPERIMENTAL LIBERTADOR  
INSTITUTO PEDAGÓGICO RURAL GERVASIO RUBIO DOCTORADO  
DOCTORADO EN EDUCACION

**CONSTRUCTOS TEÓRICOS DE LA FORMACIÓN DEL TALENTO  
HUMANO, FUNDAMENTADOS EN UNA VISIÓN TRASCOMPLEJA**

Autor: Rober Bautista.  
Tutor: Dra. Neove Peñaloza

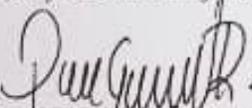
Rubio, Abril de 2023



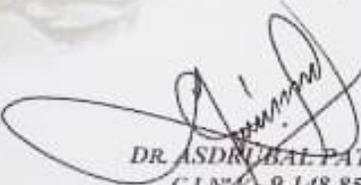
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA EXPERIMENTAL LIBERTADOR  
INSTITUTO PEDAGÓGICO RURAL "GERVASIO RUBIO"  
SECRETARÍA

**A C T A**

Reunidos el día viernes, treinta y uno del mes de marzo de dos mil veintitres, en la sede de la Subdirección de Investigación y Postgrado, del Instituto Pedagógico Rural "Gervasio Rubio," los Doctores: **NEOVE PEÑALOZA (TUTORA)**, **ASDRÚBAL PATIÑO**, **DOUGLAS DURÁN**, **ARELYS FLÓREZ** Y **WILLIAMS MALDONADO**, Cédulas de Identidad Números V.-14.776.387, V.-9.148.853, V.- 10.096.613, V- 13.038.520 y V.-13.351.976, respectivamente, jurados designado en el Consejo Directivo N° 556, con fecha del 15 de octubre de 2021, de conformidad con el Artículo 164 del Reglamento de Estudios de Postgrado Conducentes a Títulos Académicos, para evaluar la Tesis Doctoral Titulada: "CONSTRUCTOS TEÓRICOS DE LA FORMACIÓN DEL TALENTO HUMANO, FUNDAMENTADOS EN UNA VISIÓN TRASCOMPLEJA", presentado por el participante **BAUTISTA ROBER ALEXANDER**, cédula de identidad N.- V.- 12.755.375 como requisito parcial para optar al título de Doctor en Educación, acuerdan, de conformidad con lo estipulado en los Artículos 177 y 178 del Reglamento de Estudios de Postgrado de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador el siguiente veredicto: **APROBADO**, en fe de lo cual firmamos.

  
**DR. NEOVE PEÑALOZA**  
C.I.N° V.- 14.776.387

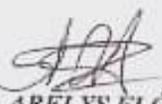
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA EXPERIMENTAL LIBERTADOR  
INSTITUTO PEDAGÓGICO RURAL GERVASIO RUBIO  
TUTORA

  
**DR. ASDRÚBAL PATIÑO**  
C.I.N° V.- 9.148.853

UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA EXPERIMENTAL LIBERTADOR  
INSTITUTO PEDAGÓGICO RURAL GERVASIO RUBIO

  
**DR. DOUGLAS DURÁN**  
C.I.N° V.- 10.096.613

UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA EXPERIMENTAL LIBERTADOR  
INSTITUTO PEDAGÓGICO RURAL GERVASIO RUBIO

  
**DRA. ARELYS FLÓREZ**  
C.I.N° V.- 13.038.520

UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA EXPERIMENTAL LIBERTADOR  
INSTITUTO PEDAGÓGICO RURAL GERVASIO RUBIO

  
**DR. WILLIAMS MALDONADO**  
C.I.N° V.- 13.351.976  
UNIVERSIDAD MILITAR BOLIVARIANA DE VENEZUELA

DE-0021-B-2022

## INDICE GENERAL

Lista de Tablas.....	v
Lista de Figuras.....	vi
RESUMEN.....	vii
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I.....	5
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	5
El Problema.....	5
Objetivos de la investigación .....	15
Específicos .....	15
Justificación e importancia de la investigación .....	16
CAPÍTULO II.....	19
REFERENTE TEÓRICO-CONCEPTUAL .....	19
Estudios Previos.....	19
BASES TEÓRICAS.....	24
Aproximación a la Fundamentación Epistemológica de la Investigación .....	24
Presupuestos teóricos de la investigación .....	26
Talento humano.....	26
Visión axiológica de lo humano .....	29
Perspectiva educativa de la formación del talento humano.....	35
Transcomplejidad .....	39
Desarrollo del Talento Humano desde una perspectiva transcompleja ..	42
CAPÍTULO III.....	52
MARCO METODOLÓGICO.....	52
Naturaleza de la investigación.....	52
Método .....	53
Diseño de la investigación.....	56
Descripción del Escenario de la Investigación .....	57
Informantes Clave .....	57

Técnicas e instrumentos de recolección de información.....	58
Validez y Credibilidad de la Información .....	60
Procedimiento de Análisis de la información .....	61
<b>CAPÍTULO IV</b> .....	<b>64</b>
Análisis y sistematización de la información.....	64
Categoría 1: Capital humano.....	66
Subcategoría: Talento humano en la organización.....	68
Subcategoría: Axiología en el talento humano.....	74
Subcategoría: Reconocimiento del talento humano.....	80
Categoría 2: Capacitación del talento humano.....	84
Subcategoría: Logística gerencial.....	84
Subcategoría: Desarrollo del talento humano.....	89
Subcategoría: evaluación del talento humano.....	93
Subcategoría: Formación gerencial.....	95
Categoría 3: Filosofía transcompleja en la gerencia.....	104
Subcategoría: Interacción humana compleja.....	105
Subcategoría: Transdisciplinariedad gerencial.....	111
Comprensión de la sistematización de la información suministrada según las categorías y subcategorías respectivas.....	116
Preámbulo a la fundamentación teórica.....	121
Comprensión del fenómeno.....	124
<b>CAPÍTULO V</b> .....	<b>127</b>
<b>SOPORTE TEÓRICO DE LA PESQUISA</b> .....	<b>127</b>
Constructos teóricos de la formación del talento humano fundamentados en una visión transcompleja.....	128
Reflexiones finales.....	142
<b>REFERENCIAS</b> .....	<b>148</b>

## LISTA DE TABLAS

CUADROS	pp
1. Informantes claves.....	58
2. Marco sinóptico de categoría y subcategorías.....	65
3. Principios del pensamiento complejo.....	114

## LISTA DE FIGURAS

FIGURAS	pp
1. Talento humano.....	73
2. Axiología en el talento humano.....	79
3. Reconocimiento del talento humano.....	83
4. Distribución de los procesos administrativos.....	85
5. Logística gerencial.....	89
6. Desarrollo del talento humano.....	92
7. Evaluación del talento humano.....	95
8. Formación gerencial.....	103
9. Rasgos fundamentales a la cultura.....	109
10. Interacción humana compleja.....	111
11. Transdisciplinariedad gerencial.....	115
12. Visión del gerente sobre el capital humano y su talento.....	118
13. Valor organizacional.....	131
14. El Capital Humano es la Organización.....	

UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA EXPERIMENTAL LIBERTADOR  
INSTITUTO PEDAGÓGICO RURAL “GERVASIO RUBIO”  
Doctorado en Educación  
Línea de Investigación: Innovaciones, Evaluación y Cambio

## **CONSTRUCTOS TEÓRICOS DE LA FORMACIÓN DEL TALENTO HUMANO, FUNDAMENTADOS EN UNA VISIÓN TRASCOMPLEJA**

**Autor:** Robert Bautista

**Tutor:** Dra. Neove Peñaloza.

**Fecha:** Julio de 2022.

### **RESUMEN**

Toda organización está constituida por un conjunto de personas que ostentan talentos traducidos en habilidades, destrezas, saberes ordinarios y especializados, que finalmente sirven para el desarrollo de una organización. Y es así como una entidad, independientemente de la naturaleza empresarial, debe valorar esas cualidades humanas de cada actor que hace vida dentro de la organización. Por ende, se deben emplear estrategias formativas que perfeccionen o perfilen el talento humano en consonancia con la filosofía organizacional, en este caso según la Misión y Visión de la UPT Agroindustrial del Táchira. Por este motivo se persigue Generar una aproximación teórica para la formación del talento humano desde la perspectiva de la transcomplejidad en la Universidad Politécnica Territorial Agroindustrial del Táchira. Como metodología se ha concebido el paradigma interpretativo, enfoque cualitativo método fenomenológico, a los efectos de aprehender de cada manifestación de vida su perspectiva sobre el objeto estudio y darle una comprensión eidética desde la visión transcompleja como enfoque integrador. Como técnica se empleó la entrevista empleando el cuestionario como instrumento, aplicado a cinco informantes claves, todos miembros de la UPT Agroindustrial del Táchira. Como conclusión, se sugiere considerar dentro de la planificación actividades de índole formativo que permita el desarrollo del talento humano, pero desde una mirada holística y transcompleja, es decir, donde todos los integrantes de la organización como actores, tengan el beneficio de capacitarse según sus niveles y roles.

**Descriptores:** Talento humano, transcomplejidad, formación, cultura organizacional.

## INTRODUCCION

Hoy las organizaciones buscan la excelencia, sumado a los grandes cambios entorno a las teorías, principios y conceptos que tendían a perpetuar la hegemonía del conocimiento científico generando como consecuencia, que los paradigmas dominantes durante la modernidad hayan sido de fuertes cuestionamientos, por ello, han emergido nuevos enfoques y nuevas líneas en el área del talento humano con el fin de buscar un alto rendimiento como imperativo de supervivencia en mercados cada vez más globales competitivos, pues diversas apreciaciones teóricas soportan en la praxis algunas formas de ser y proceder ad intra organización.

No se debe escatimar que la modernidad trajo consigo una serie de nociones, más allá de las gnoseológicas, las formas macro de constituirse una estructura, los denominados poderes así concebido por Hobbes en Leviatán o como segundo referente la misma revolución francesa, considerando un orden a los efectos de una mejor funcionalidad del órgano público. Este referente onto-gnoseológico de las organizaciones, como se indica, de índole público, no escapa a ser ajena a lo privado o en definitiva a cualquier organización, indicando que deben existir dentro de una organización un conjunto de dependencias a los efectos de una efectiva funcionalidad, y esta dinámica socio-laboral la ejecuta, finalmente, el ser humano, sobre el cual la teoría de la administración concibe importante reflexionar sobre el humano (Tylor, 1989) bien como capital, bien como talento; lo que si es preciso indicar, una facultad importante de desarrollo y emprendimiento de toda organización, el hombre.

No se puede ignorar el carácter antropológico de la organización y su funcionalidad. Y volver la mirada a la modernidad es cardinal, pues el hombre es el destructor del hombre mismo (Hobbes, 1965, Ferrater, 2004) o para mejor comprensión:

Los hombres son por naturaleza iguales en facultades mentales y corporales. No quiere esto decir que tengan todos igual grado de

fuerza física o de rapidez mental, sino que, de una manera general, las diferencias de un individuo en un aspecto pueden compensarse con otras cualidades en otros (Copleston, 2001, p. 39).

Lo que cabe indicar, que en una organización todo ser humano es valioso, cuenta y es importante, y en este sentido quien tiene la responsabilidad de administrar el recurso humano, ha de saber complementar, combinar y/o ubicar, según las necesidades de la organización a aquel trabajador tomando en cuenta las potencialidades, habilidades y saberes que éste o estos desempeñan.

Y aun cuando la apreciación de Hobbes sea tan de su época, la que se concibe por demás como compleja, no es ajena a ser apreciada, pues su perspectiva es atinada a los efectos de una empresa u organización consciente del valor que es para sí el ser humano y que desde cada una de sus habilidades o técnicas, hace posible el desarrollo en modo plus de la entidad en emprendimiento. Sin embargo, la transcomplejidad trae consigo la facultad de hacer posible lo que se consideraba imposible por el pensamiento complejo, pues no es un secreto que todo ser humano es altamente complejo desde su modo de pensar (Ugas, 2006) y la historia del pensamiento así mismo deja referencia de ello. Por ende, la llegada de la visión transdisciplinaria y la comunión de los saberes, en el ámbito organizacional como en muchos otros, abre la posibilidad de un mejor desarrollo de las entidades laborales y donde la educación es una de aquellas tantas, que requiere de un reconocimiento y comprensión del valor humano desde sus multidiversidades de saberes presentes en contexto.

Ciertamente, que desde la complejidad del pensamiento, coexisten apreciaciones que evidencia la diversificación de lo que es la formación del talento humano, considerándose desde el análisis organizacional algunas fundamentaciones interesantes, pues una de estas apreciaciones parte de las necesidades como mantenimiento y/o eficacia, eficiencia y cultura de la organización (Azuaje, 2005), así como la observación del entorno,

estrategias y talentos de la organización para desde luego, definir las áreas en las cuales debe enfatizarse la capacitación (Sherman, 2009).

No cabe duda ante tal aparente distancia de percepción de análisis organizacional, que en esencia se delimita en la conquista de un desarrollo efectivo y eficaz de la organización, considerando necesario la discriminación o reubicación del talento humano según sus capacidades de desempeño y competencia para que la entidad logre su meta, a los efectos de patentar un marco estratégico para desde luego, brindar formación continua y necesaria a sus funcionarios. En síntesis, el desarrollo de sus trabajadores, es el desarrollo de su organización.

No obstante, el desarrollo personal y profesional del funcionario, determina organizacionalmente la evolución del ser como persona y de la entidad como estructura organizacional y operativa, pues conscientes de los saberes transeúntes en la institución, permite una evolución consciente de la misma organización. Por ello la necesidad de una visión desde la transcomplejidad pues esta perspectiva es además, un enfoque integrador, que sabedora de los diversos rasgos epistémicos subyacentes en el todo y en la parte, permea una vinculación interesante de saberes para un óptimo funcionamiento de la organización educativa, como es el caso del contexto del objeto-estudio.

Concebir desde la transcomplejidad un desarrollo organizacional permitiendo desde lo inter y lo transdisciplinario proyectar productivamente la organización, pues ante los saberes específicos, no cabe duda que coexisten en virtud a las relaciones entre estos y que en consecuencia, permiten además un enriquecimiento funcional u operativa de la entidad.

Cabe indicar, que el presente proyecto de investigación, se encuentra estructurado en tres capítulos los cuales, se describen a continuación: capítulo I, el planteamiento del problema, objetivos además de la importancia y justificación. El capítulo II, hace referencia al marco teórico de la investigación, en donde se reflejan los antecedentes, bases teóricas y bases

legales de contenido, el capítulo III, indica el camino metodológico, el cual se corresponde con el paradigma interpretativo, enfoque cualitativo asistido por el método fenomenológico, así como el capítulo IV análisis y sistematización de la información, capítulo V síntesis interpretativa y finalmente el capítulo VI soporte teórico de la pesquisa.

## **CAPITULO I**

### **PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

#### **El Problema**

El entorno actual está caracterizado principalmente por la velocidad con que se producen los cambios; la ligereza de acceso a la información como jamás el ser humano ha tenido a lo largo de los años; los nuevos productos y servicios condicionados por un entorno competitivo en el cual las instituciones responden con una continua evolución, hacen que se debe estar preparados para afrontar retos mayores ya que el modelo de formación tradicional, no es que sea del todo obsoleto, sino que requiere de una transformación en atención a los nuevos enfoques que delimitan el tiempo, pues no se debe obviar que tales espíritus (saberes o avances) son quienes definen la historia y por ende la educación desde su versatilidad lo cual conlleva a un reajuste de nuevos modelos o esquemas que la temporalidad demanda y en consecuencia, a un ser humano con talentos que innoven la realidad organizacional.

Esto no quiere decir que la educación fácilmente admite cualquier episodio o tendencia, pero sí se repiensa. Por ejemplo, el fenómeno pandemia dada su inmediatez, conllevó desde el todo a dar en cada una de las partes a una adjudicación de lo tecnológico o asistencia virtual para el funcionamiento de las diversas entidades públicas o particulares, a los fines de sostener el desarrollo de una localidad, nación o el mundo. Y la escuela o la Universidad, por hablar de educación, adopta estas tendencias inteligentes de atención al humano, validando así mismo la invención tecnológica y progresiva, asociando los momentos de enseñanza-aprendizaje a nuevos

espacios, siendo estos aplicativos y empleo de dispositivos informáticos para la atención prioritaria del ser humano en la construcción de sus saberes.

Por otra parte, equidistante de lo educativo, las organizaciones se debieron a la configuración de los modelos de trabajo a través de la mediación virtual, que desde la séptima década del siglo XX, bajo el nominado teletrabajo, de alguna u otra forma fueron dando respuesta a las necesidades de las empresas –educativas o no- para la consecución de sus metas. No cabe duda el surgimiento de nuevas normalidades que intempestivamente con el momento pandémico, que aún no culmina, generaron una metamorfosis de trabajo y en síntesis de atención, seguimiento y evaluación del capital humano.

De tal modo que el mundo tuvo que accidentarse y por ende asociarse a un conjunto de nuevas tendencias para su funcionalidad, sea en lo empresarial-organizacional; en otros campos o en la gestión educacional, bien en el funcionamiento operativo y administrativo, así como en lo propiamente didáctico y por ende investigativo, entre otros aspectos varios, que obligó al ser humano, per sé o con apoyo de sus pares, a formarse y reajustarse a nuevas formas de administración de recurso humano y material de la organización.

En tal sentido, el desarrollo del talento humano, es una arista de entre tantas, pero muy importante en el êthos educativo, que desde el plano operativo o técnico, así como especializado y sin duda alguna desde lo docente, amerita convivir en una formación continua haciendo del sujeto un ente innovado e innovador, valorando todos los saberes coexistentes y en modo conjunto entretrejerse a los fines de dar un alto sentido operativo a la organización como un todo desde cada una de sus partes (como directivo, como docente, como de servicio, otros).

No cabe duda que lo humano ha sido una gran problemática en la sociedad de los saberes. Basta revisar la historia del pensamiento, y apreciar desde esa panorámica histórica, como desde una apreciación macrocósmica (donde el hombre está inmerso como parte de un todo) se lleva a cabo un reduccionismo epistémico a lo microcósmico, siendo el ser humano uno de esas partes interesante de estudio, y que para el entonces quehacer teórico, se interpreta que dicha reducción se debió por saber sobre: "... el hombre, su civilización y sus costumbres" (Copleston, Ob. Cit., p. 96). Y en este sentido, comprender la organización ha de partir por comprender al protagonista y único actor que hace posible que la entidad funciones y en consecuencia, sobre sentido el ser humano desde sus talentos, capacidades, competencias y/o habilidades.

En tal sentido, la historia ha ido paulatinamente dejando declaraciones desde el saber sobre el sentido del hombre por y para el hombre. Y en este caso, es imperativo precisar que la visión que se tiene del hombre es tan diversa que demarca una complejidad absoluta, no nominalista o universal, sino confusa por las diversas visiones que desde los enfoques indagatorios, se ha ido sosteniendo sobre éste –el hombre-. No cabe duda de la animalidad presente y confesante por lo que tradicionalmente se le conoce: animal racional, animal social, animal bípedo (Aristóteles, 2004 y 2006; Jaeger, 2006), o en otro orden, una cosidad por lo que se asume como una cosa pensante (Descartes, 2001) aquella *res cogitans* cartesiana o en todo caso, aquel con capacidad de aprehender desde los sentidos la realidad y codificarla metódicamente (Locke, 2003), así como también ser el artífice del mal para el hombre mismo (Hobbes, c/p., Coplestón, Ob. Cit.) dueño y amo de su propia destrucción.

Estas cortas sumas de concepciones demarcan la complejidad del hombre desde su pensar (Ugas, Ob. Cit.) y por lo que considera oportuno apreciar desde su diversidad, la necesidad de vincular los saberes a los fines de blindar y sustentar ampliamente los saberes o el quehacer científico. Por

ello lo transdisciplinario y por lo cual el discurso transcomplejo expone la necesidad de trascender la complejidad y admitir un saber multidiverso desde sus particularidades.

Es más que obvio que la atención y auscultamiento del ser humano, respectivamente, desde un discurso transcomplejo resulta del todo un poco incomprensible, dado a la multidiversidad de pareceres que coexisten en torno al hombre, por ello aquellas aproximaciones sobre el hombre en renglones previos, que sin duda demarcan desde ya una problemática no sólo antropológica, sino a su vez ontológica, finalizando en un cosmos epistémico, que en correlación con lo organizacional, el valor de lo humano es fundamental para el buen funcionamiento de una empresa (educativa o no).

No obstante, esta situación problemática antropológica, desde el ámbito organizacional trae consigo la reflexión necesaria y sistemática de lo que resulta ser el hombre por el hombre desde la gerencia donde el valor humano, sus saberes o habilidades, para toda organización, ha de sostenerse desde una noción de que todo ello (práctico o teórico) es un talento y que debe serpreciado pues es altamente significativo para la organización.

Por ende, se debe preciar al sujeto desde sus potencialidades, vivencias o experiencias, su trayectoria laboral, su formación y capacitación profesional, estos aspectos demarcan que “Las organizaciones son auténticos seres vivos” (Chiavenato, 2006, p. 4) y que sólo desde este potencial y capital que asiste a la organización se pueden alcanzar toda meta propuesta, superando así los errores históricos cometidos en el XX con la denominada revolución industrial y la pretensión de la sustitución del hombre por la máquina y la concepción del hombre como un objeto, conllevando a toda explotación, incluso peor que la esclavitud colonial.

En tal sentido, hacer desde el saber mismo un auscultamiento de una realidad tan compleja por naturaleza como lo es el hombre, su

multidiversidad de pareceres o teorías que la misma historicidad demarca y que en el plano pragmático, la realidad devela un conjunto de incongruencias actitudinales, sapienciales, ángulos o puntos de vistas que desde las doxas se evidencia toda una incompatibilidad, conlleva a llamar desde una perspectiva transcompleja alcanzar una comprensión del ser humano desde el constructo Talento Humano y por ende apostar a su formación, no para hacer un ser unívoco, pero sí para sostener una vida intersubjetiva donde se valore al prójimo desde su ser, hasta su saber.

De tal modo que, desde un enfoque transcomplejo, todo lenguaje sufre ontológicamente un accidente, toda noción sobre el hombre pasa a ser concebida intersubjetivamente como un aporte ajustada a una realidad superando todo estigma socio-histórico y apostando a un desarrollo organizacional diverso a las prácticas denunciadas en el tiempo sobre el desarrollo gerencial en materia de atención y valoración del recurso humano.

Y en estos sentidos, transcomplejos obviamente, Haren (1983) citado por Scavino y Villegas (2010) considera que es necesario: "... explicar fenómenos de auto organización a partir de la reducción de la entropía y el consecuente aumento en organización, orden y patrones" (p. 8) precisando además que en el campo de las Ciencias Sociales y citando a Forrester (1991), alude la existencia de un aparente orden o complejidad conjugada con el discurso por lo que amplía diciendo que: "... cambiando el lenguaje, se crea diferentes órdenes y complejidades" (Ídem), superando toda complejidad desde el saber, generando toda una visión transdisciplinaria y progresiva.

No obstante, con la transcomplejidad la formación del talento humano torna a ser significativo, pues se asume al ser humano desde su multidiversidad, consciente de que cada saber es altamente valioso para toda organización y que conjuntamente las tareas logran ser resueltas y las metas alcanzadas, pues la aceptación del otro desde su pensar, saber y accionar, resulta importante e interesante para el desarrollo personal. Esta

implicación onto-epistémica del talento humano en el tiempo, permite la generación de un constructo ajustado a las nuevas normalidades para el buen funcionamiento de una organización.

Cabe además indicar, que desde una visión fenomenológica, cada existencia merece ser comprendida, aceptada y por ende reconocida, pues desde un plano humanístico, son manifestaciones de vida que en el tiempo han suscitado una y otra vez, sólo que los niveles de asimilación desde toda transcomplejidad, supera toda adversidad socio-existencial. Esto es lo que para Husserl, se concibe como conciencia eidética que según el fenomenólogo, son una evidencia universal y necesaria rigurosamente absoluta (Husserl, 1962), que en hilo con Flores (2006) resulta imperativo "...cambiar o modificar las conductas del talento para lograr así la obtención de metas y objetivos que proyectan y plantean los directivos de las organizaciones" (p. 197). Un fenómeno siempre avizorado, existido y necesariamente abordado para su comprensión. Hoy una novedad, en síntesis un fenómeno de cardinal estudio.

Desde esta perspectiva la ontología implica una vida práctica dentro del plano gnoseológico, apostando a una formación permanente demarcando así cambios significativos en los sujetos y por ende en la organización, siempre en mejoría y alcance de propósitos académicamente establecidos. No cabe duda que a los integrantes de una institución universitaria, como la contextualizada en el estudio, se le permite desarrollar formas de pensar, actuar y relacionarse respetándose sus estilos y capacidades. Lo que se ha de conllevar desde una perspectiva transcompleja, es forjar en los pares académicos y gerenciales, a través del proceso formativo continuo, una neo praxis de la gerencia desde la asimilación de nuevo constructo sobre ésta y del desarrollo del talento humano teniendo como punto de partida la conciencia que la organización es según sea el hombre y viceversa, pues éste tanto el que opera, como el que enseña, así como el que gerencia, no son ajenos a tal condición, la humana.

Por tal motivo, indicar la presencia de los grados de contradicción así como de pluralidad sobre las definiciones que se puedan tener sobre una u otra cosa a desempeñar o emprender destaca desde las distintas áreas del saber el grado de cultura del individuo y el medio social en el que se ve inmerso. Por ello, la necesidad de tener un pensamiento que le permita interconectar distintas dimensiones de lo real en donde los individuos tengan un pensamiento reflexivo y no reduccionista (Vera, Torres y Arapé, 2004). Es necesario, una transformación del saber debido a que esta nueva era se fundamenta en la comunicación tecnológica, en los diversos lenguajes entre otros. La transcomplejidad, en consecuencia, se hace mayor al intentar realizarla desde perspectivas inter y transdisciplinaria.

De allí que, la universidad surge como instrumento superador de las limitaciones individuales y por tanto, está indisolublemente asociada con la división del trabajo. El término organización se ha configurado como una sinonimia de razón y justicia, por ello las organizaciones han sido racionalmente diseñadas para resolver los conflictos entre las necesidades colectivas e individuales, en el marco de lo que se ha llamado progreso social. La entrada del nuevo siglo ofrece un devenir a la gerencia y de ésta depende, en gran parte, la economía y la comunidad moderna, pues, como lo define Drucker (2002):

... el talento humano (directivo y docente), debe adaptarse a los cambios y avances vertiginosos que le permita afrontar los desafíos y las oportunidades de su entorno, y estar en consonancia con la dinámica de los tiempos, para aprovechar de manera organizada y sistemática las oportunidades de cooperación interinstitucional e internacional, para dinamizar el desarrollo institucional, académico y científico de la institución. El centro de una sociedad, es la institución, administrada desde la epistemología, como el órgano de la sociedad que está para producir resultados, y la gerencia es la herramienta específica, la función específica, el instrumento específico que capacita a la gerencia para que produzca resultados (p. 138).

En el mundo de las ideas el trabajo cooperativo y colaborativo se

vislumbra interesante; pero en el mundo real es totalmente distinto, pues se concitan las diferencias específicas, bien desde los saberes, bien desde los tecnicismos, bien desde las habilidades, bien desde los estilos y/o modos de hacer gestión, bien desde las formas o estilos de aprendizaje, bien desde los mismo niveles culturales de quien gerencia, entre otros. No cabe duda que juega un rol fundamental la personalidad e idiosincrasia social y cultural de quien dirige.

En tal sentido, el discurso gerencial no se visualiza a lo que las ideas son cuando se toma como referente esa realidad contemplada, vivida o practicada. De ahí toda una razón práctica que exige de criterios morales que devienen de la formación del sujeto.

Por ello, el presente estudio persigue la formación del talento humano con el fin de brindar a la entidad un clima de alta cultura organizacional. ¿Por qué el hombre debe atender lo que por naturaleza se hace sin complejidad alguna? El ser humano nace bueno (Rousseau, 1985), y estar en estos avatares sistemáticos, es en pro de reparar lo que pragmáticamente la misma humanidad ha ido corrompiendo. Y éste es un carácter ético de necesaria comprensión, pues el fenómeno reside en el hombre que obediente a sus pareceres hace posible que todo resulte valiéndose de prácticas contrarias al bien, entre ellas, la asocialidad desde la desvaloración del otro. Es importante considerar que en toda organización, los que dirigen, así como los dirigidos, han de sostener las mismas metas, claras y compartidas, es el mejor aliciente para que el equipo trabaje de modo conjunto, armónico y decidido.

Es posible que el paradigma de la simplicidad, esté en el inconsciente del hombre de la gerencia en las instituciones educativas, al administrar los talentos, en el día a día, o sea en mantener lo existente, lo que permite generar proyectos nuevos, tener visión de futuro, adecuarse a los cambios, generar cambios e/o innovar, realizar convenios con otras instituciones investigativas y en diversas latitudes. Aprovechar adecuadamente los

procesos tecnológicos, comunicacionales que le brinda el entorno para dar respuesta a una función gerencial acorde a la diversidad imperante.

Ante estos estadios y para entender el problema de la complejidad, hay que saber que el paradigma de la simplicidad, disyunción-reducción, según Morín (2009), sigue prevaleciendo desde el siglo XX, época donde se trataba de eliminar todo lo que fuera individual reteniendo solo las leyes generales, simples y cerradas excluyendo la visión de mundo; es un paradigma que pone orden en el universo, originando la simplificación en el estudio del hombre. Es así que "... la Teoría General de las Organizaciones no está aún elaborada, sino por edificarse". (Morín, 2009, p. 51), nada es absolutamente acabado, todo está en un constante apogeo y cambio, como las aguas del río del cual habla Heráclito ontológicamente (Copleston, Ob. Cit.).

Por ello, la necesidad de generar constructos teóricos gerenciales que atienda la problemática sostenida en la Universidad Politécnica Territorial (UPT) Agroindustrial del Táchira, dado que se ha venido ejerciendo una labor gerencial como cualquier otra entidad, indicando fenoménicamente la necesidad de conocer y por ende comprender el estilo de vida administrativo que en su historia hasta la presente ha experimentado.

Puede que exista en los actores gerenciales nociones claras sobre el tema de la gerencia; pero a su vez en la práctica se sostiene una acción gerencial que permanentemente deja sin sabores en el colectivo socio-institucional, lo cual amerita una capacitación permanente en el talento humano que hace vida en la institución, bien en sus saberes específicos, pero sobre todo en lo que es la administración del Talento Humano, pues se debe admitir una práctica gerencial con nuevas perspectivas de asimilar a sus pares existenciales como importantes y co-constructores permanentes de la conservación de la institución.

La experiencia organizacional ha ido destacando que los cargos administrativos de poder de alta gerencia, así como los de mediana estructura, han estado a cargo de docentes de un alto nivel académico, que

no se cuestiona, pero que como intelectuales pueden ejercer una gran labor docente e investigativa; pero como gerentes, carentes de nociones claras sobre lo que significa dirigir a personas o en el mejor de los términos, gerenciar. Y es por ello que el presente estudio repiensa la gerencia, partiendo desde la idea de concebir la noción trascendental y accidental del constructo gerencia y así buscar generar un constructo apropiado a la realidad objeto-estudio.

Es importante que haya una formación previa en aquellos que potencialmente se avizoren como autoridades o en todo caso, para la administración de una cartera específica ad intra institución. Es decir, todas las competencias académicas son interesante en estos actores, pero más allá de los niveles académicos alcanzados, de valor y que en otras tareas serán efectivos; para la gerencia se requiere tener conocimientos teóricos y operativos de la acción gerencial, mayor aún, desde una perspectiva transcompleja e/o intersubjetiva.

En primer término atendiendo los planes y metas en correspondencia con las demandas del entorno y abocados a la formación continua del estudiantado, del personal y de la colectividad que rodea a la institución, por lo cual la perspectiva transcompleja resulta imperativa a los alcances de la presente pesquisa. En segundo lugar, apostar a una formación continua en materia de gerencia y a su vez aspirar a la capacitación permanente del personal según su área de prestación de servicio o saber específico que le asiste profesionalmente.

Al respecto, Aguerro (2013) habla de "... una dimensión política ideológica del concepto calidad" (p. 193). Esta apreciación demarca lo ambiguo que puede resultar ser el constructo calidad, pues cabe todo relativismo cuando está presidido por un precepto ideológico y no por una idea, que son dos cosas totalmente distintas. Más aún cuando el discurso político ha sido desdibujado de su noción de herramienta y estructura planificada en pro de la atención de las demandas de un colectivo social que

requiere atención inmediata a sus necesidades o requerimientos, es decir, cuando en la vida práctica resulta ser una correspondencia a un plan ideologizado y no humanizado.

Sin embargo la realidad demanda lo que Aguerro expone, una correspondencia a una preceptiva política desde un marco ideológico y sobre esta base se sustenta la denominada calidad educativa por la que finaliza la definición de la educación, según Prieto (2006):

El Estado interviene, por derecho propio, en la organización de la educación del país, y orienta, según su doctrina política, esa educación. Depende de la orientación de una escuela de la orientación política de un Estado. Si el Estado es fascista, la escuela es fascista. Si el Estado es nazista, la escuela es nazista (...) Si el Estado es democrático, la orientación de la escuela necesariamente tiene que ser democrática” (p. 27).

En tal sentido toda educación, sea pragmática así como especulativa o teórica, tal como lo expone Prieto, según la doctrina política, así mismo es la educación y en consecuencia se perfila un Estado o Nación. Y en tal sentido, suele definirse la cultura de una organización, pues de la escuela trasciende al resto de la vida cotidiana, social y profesional tal y cual ha sido formado el sujeto, es decir, según el ideario político.

Por tanto, es importante en el contexto objeto-estudio, considerar en las personas que conduzcan gerencialmente la institución, además de sostener nociones fundamentales sobre la gerencia y administración de personas; sostener claramente el ideario político de la entidad, en otros términos, la misión y visión que son los estamentos filosóficos de la organización y que permiten delimitar entre sí, el fin que persigue la organización. Por ende, el talento humano se ha de corresponder educativamente a los fines ideológicos o preceptos de la UPT Agroindustrial del Táchira. Por ello, la necesidad de generar constructos teóricos que soporten los estándares gerenciales de la entidad desde sus actores administrativos y autoridades.

No obstante, pese a esta manifestación existencial de la realidad, la educación está signada por la doctrina política de turno; lo que ha de

corresponder, es abrir un espacio a la intersubjetividad y desde una concepción transcompleja comprender desde la práctica una formación humana consciente del plano transdisciplinario que reviste a toda organización, que independientemente de lo ideológico, es una realidad inocultable, pues el fin es la formación del hombre (Luzuriaga, 1967) acorde a la esencia de la organización.

En tal sentido, la suscrita investigación se orienta hacia la formulación concreta del objeto-estudio, la formación del talento humano desde una perspectiva transcompleja, teniendo como contexto, la Universidad Politécnica Territorial Región Los Andes, a fin de constituir una dinámica gerencial y de interacción socioeducativa de calidad, eficiente y eficaz en concordancia con la filosofía educativa de la organización. Para ello, el investigador considera oportuno responder a los siguientes cuestionamientos que coadyuvan al desarrollo de la pesquisa. ¿Qué perspectiva sostiene la plaza académica de la Universidad Politécnica Territorial Agroindustrial del Táchira sobre la práctica de la gerencia a favor de la formación del talento humano? ¿Cuáles serían los parámetros a considerar para la formación del personal académico de la Universidad Politécnica Territorial Agroindustrial del Táchira? ¿Es posible la generación de constructos teóricos que sustenten en la práctica gerencial en la UPT Agroindustrial del Táchira la formación del Talento humano desde una visión transcompleja?

## **Objetivos de la investigación**

### **Objetivo General**

Generar constructos teóricos de la formación del talento humano fundamentados en una visión transcompleja en la UPT Agroindustrial del Táchira.

### **Objetivos Específicos**

- Determinar la noción que sostiene el personal académico sobre

la práctica de la acción gerencial en pro de la formación del talento humano.

- Interpretar los parámetros gerenciales en el contexto organizacional para la formación del talento humano en la Universidad Politécnica Territorial Agroindustrial del Táchira desde la transcomplejidad.
- Concebir constructos teóricos de la formación del talento humano fundamentados en una visión transcompleja.

### **Justificación e Importancia de la Investigación**

No cabe duda que toda organización merece paulatina u ordinariamente, revisar su realidad operativa y forma de acción gerencial, pues no cabe confianza alguna lo que en letra se expresa como Misión y Visión de la entidad, pues las humanas acciones pueden estar desorientadas y en consecuencia la teleología de la organización ya no tiene sentido. De aquí la importancia de destacar un rasgo deontológico de la gestión, pues el deber ser de quien dirigido, así como de los dirigidos han de estar enmarcados en la filosofía de la institución y no el modo de pensar de los hombres. Esto no quiere decir que no importa lo que piense o exprese algún funcionario de la organización, sino que se debe mantener el criterio fundacional de la entidad a los fines de no perder la ruta según lo estimado en su fin.

No obstante, es imperativo recoger los diversos aportes teóricos que en el tiempo se han suscitado sobre gerencia y de ésta sobre Talento Humano, Capital Humano, Recurso Humano, Humanos con Recursos, entre otras, a los fines de arquear información y conducir toda reflexión a una teórica, que en suma con la perspectiva transcompleja permita al investigador, valiéndose además de los importantes aportes de los actores sociales, alcanzar los objetivos, fundamentalmente con la generación de constructos teóricos que soporten la formación del talento humano en el contexto objeto-estudio.

De igual modo, considerar que la realidad es cambiante y por ende ésta se ajusta a las normalidades que el entorno temporal ofrece. No así, la gerencia, como otros constructos no tendrían sentido de estudio. Y es precisamente esta forma de concebir el talento humano, que más allá de su aplicabilidad en la organización, es comprender la suma de accidentes que el constructo ha ido sosteniendo desde la perspectiva teórica de la administración, pues más allá de que un ente se deba a las personas y éstas otorguen sentido a la entidad, es imperativo cavilar sobre la cosmovisión que desde el devenir ha ido teniendo el tema Talento Humano o su multi diversidad.

De ahí que una ontología en la presente investigación ha de partir, fenoménicamente con arraigos esenciales de toda hermenéutica, a comprender el término Talento Humano, pues como tal es devenido y por ende accidentado (Gadamer, 1993) según las culturas, más allá de las organizacionales y finalmente aplicado, pues no se debe desconocer que todo es originado (causa), todo es transitorio (eficiencia) y todo tiende a perecer (fin) (Aristóteles, 2006). En síntesis cuál es el sentido originario del vocablo y cuál es el sentido que realmente cobra en la práctica gerencial de la UPT Agroindustrial del Táchira (Heidegger, 2003) es lo que se desea comprender.

Es evidente que la gerencia tiene alta responsabilidad del éxito o fracaso de una organización y es muy importante a la hora dirigir los asuntos de la misma. Siempre que exista un grupo de individuos que persigan un objetivo, se hace necesario, para el grupo, trabajar unidos a fin de lograr el mismo fin. Esto no quiere decir que cada quien se fija el objetivo a su criterio, sino que asimila en sí, la filosofía de la organización y acatando las indicaciones de la entidad en función de las tareas, éste (hombre) las lleva a término, tomando como medio el trabajo cooperativo y colaborativo a los efectos de alcanzar las metas de la organización.

En consecuencia, esta argumentación ostenta el rigor psicológico que

juega la entidad con las personas que hacen vida dentro de la organización, bien como gerentes de alto rango, de mediana estructura, así como la base académica, administrativa y operaria que desempeñan roles según sus competencias y demandas, pero que han de adecuarse a la filosofía de vida de la entidad a los efectos de que sus procesos mentales y conductas aplicadas sean acordes a las necesidades de la organización y por ende lograr en todos los espacios, las metas fijadas según las tareas.

Es decir, que independiente de las visiones, niveles de formación, cultura religiosa y social, el sujeto que hace vida dentro de la organización es valorado por la entidad; así como éste se ha de adecuar a las moniciones que en cuanto a misión y visión sostiene la institución, haciendo visible el principio transcomplejo del valor del todo, sus partes y viceversa.

Por otra parte, los integrantes del equipo deben subordinar, hasta cierto punto, sus deseos individuales para alcanzar las metas, y la gerencia debe proveer la formación del talento humano, para la acción del equipo y el cumplimiento de sus funciones con el objetivo de alcanzar los fines propuestos, en este caso, en la Universidad Politécnica Territorial Agroindustrial del Táchira.

En este sentido, la investigación está orientada hacia la generación de un proceso ordenado y lógico, se justifica por cuanto el trabajo en equipo actualmente no se hace como debería ser, ya que el personal trabaja en forma individual para cumplir con sus respectivas actividades asignadas, influyendo esto negativamente en el proceso productivo de la organización.

Esto significa que, desde la relevancia social es innegable la importancia de la gerencia desde el punto de vista organizacional, es decir, a través de esta investigación se pretende ayudar a elevar la calidad del trabajo del sujeto en el ámbito organizacional, a través del trabajo en equipo como herramienta de este proceso, propiciando que el gerente busque una interacción competente como líder, lo cual implica el desarrollo de una serie de conocimientos, acciones y operaciones que puedan mejorar estas

debilidades al formar una verdadera cultura organizacional.

Para ello, es imperativo desde la suscrita indagación, comprender epistemológicamente cada uno de los aspectos relevantes en concordancia con el objeto-estudio. Es decir, conocer a profundidad lo que significa la gerencia y cómo se ha de desempeñar en la vía práctica la acción gerencial en correlación con la formación del talento humano, sucesivamente aprehender las nociones elementales de la transcomplejidad como enfoque y de qué manera en la praxis gerencial es influyentemente positivo en pro de la formación del talento humano.

Es importante destacar, que en el contexto organizacional de la UPT Agronidustrial del Táchira, se ha de sostener una serie de eventos que giren en torno a la materia objeto-estudio, es decir, momentos de índole académico que permitan a los actores ordinarios de la praxis gerencial, así como académicos aprehender nociones sobre la formación del talento humano desde una perspectiva transcompleja, esto permite contemplar o apreciar de parte de los actores sus apreciaciones previas que de alguna manera enriquecen el espíritu reflexivo sobre el objeto-estudio.

Asimismo, es necesario destacar que la suscrita investigación, metodológicamente se enmarca dentro del paradigma interpretativo, enfoque cualitativo, método fenomenológico, en el entendido que la realidad objeto-estudio requiere de ser comprendida desde las existencialidades suscritas en el contexto, pues tales manifestaciones son quienes rezan la razón práctica de la acción gerencial en materia de formación de talento humano, bien como una realidad ya suscitada, bien como una realidad suscitante (Husserl, 1962), pero de necesaria atención sistemática.

Finalmente, toda investigación debe estar adscrita e/o inserta en una Línea, Núcleo, Centro o Unidad investigativa, a los efectos de respaldarse la acción indagatoria y sobre sentido institucionalmente, así como para la misma comunidad científica, la intención, el apogeo, aplicabilidad y culminación de la investigación. En tal sentido, la suscrita indagación

intitulada Aproximación Teórica para la Formación del Talento Humano en la Universidad Politécnica Territorial del Táchital: una visión desde la transcomplejidad, está inscrita en la Línea de Investigación: Innovaciones, Evaluación y Cambio.

## **CAPITULO II**

### **REFERENTE TEÓRICO-CONCEPTUAL**

#### **Estudios Previos**

En este apartado el investigador pretende dar indicios de la relevancia del tema, presentar una visión del estado actual en que se encuentra la temática que se pretende estudiar, en este sentido...

En el ámbito internacional:

Se cuenta con la investigación titulada: “*Modelo para la Formación del Talento Humano desde la Transcomplejidad*”, indagación doctoral presentada por Tarazona (2016) para la Universidad “Francisco de Paula Santander”. La investigación tuvo como propósito construir un modelo para la formación del talento humano desde la axiología y complejidad, en la Educación Básica Rural. A tales fines, se tomaron como teorías de adscripción para sustentar la investigación: el construccionismo social, el cognitivismo y el aprendizaje significativo, sobre la base de los referentes teóricos que fundamentaron el abordaje ontológico.

Se asumieron los postulados del paradigma cualitativo el cual permitió la indagación de cada uno de los actores involucrados a través de los hallazgos encontrados. El contexto metodológico se realizó bajo el enfoque del construccionismo social por la connotación reflejada en la construcción del modelo, con apoyo en el método hermenéutico, ya que la mente humana es por su propia naturaleza interpretativa.

Se emplearon como categorías preliminares de análisis el proceso de

Inter. -aprendizaje en valores y el modelo pedagógico actual, estas correspondieron a la integración de los objetivos como un aporte al conocimiento de los valores, permitiendo la interpretación y análisis de las mismas a través de los hallazgos encontrados, generando la construcción del modelo pedagógico para el Inter aprendizaje del área del conocimiento en valores, cuya base teórica se fundamentó en la transmisión de valores, la socialización, la construcción de la personalidad moral y la adquisición de hábitos morales en el capital humano realizando así rasgos axiológicos fundamentales para la integración e integración sociolaboral.

Asimismo, a nivel Nacional se cuenta con una suma de investigaciones, que a tenor con el objeto estudio soportan y fundamentan la presente pesquisa. Entre estos se tiene a Prieto (2017), en el Trabajo Doctoral titulado: *“La Gestión y Formación del Talento Humano en las Organizaciones Públicas Venezolanas”*, realizado para la Universidad Nacional Experimental “Simón Rodríguez” en la ciudad de Caracas, Venezuela.

Es de destacar que el objetivo de la investigación, fue: presentar el producto de una teorización sobre la Gestión del Talento Humano en el contexto de las organizaciones públicas venezolanas en el tránsito modernidad-postmodernidad, partiendo del supuesto ontológico que reconoce la complejidad de esta realidad en una Sociedad del Conocimiento, donde el concepto de la persona como un talento sustituible o intercambiable en la organización, está siendo remplazado por el concepto de la persona como factor indispensable que le da vida, movimiento y acción y como el capital principal que produce y a la vez consume conocimiento convirtiéndose en el propietario del mismo, protagonista del éxito de las organizaciones, todo ello en un contexto de transitoriedad entre modernidad y postmodernidad.

Las conclusiones, comprenden un conjunto de constructos teóricos que emergieron directamente de los datos aportados por los sujetos sobre las

acciones y sucesos que constituyen la trama de su realidad cotidiana. Las conclusiones a las que se arriba con esta tesis doctoral se sintetizan en que la gestión del talento humano en las organizaciones públicas venezolanas en el tránsito modernidad-postmodernidad, está muy sensibilizada a la concepción de la persona que se maneja en ellas, a la filosofía administrativa implantada, a la tecnología empleada en el ambiente organizacional donde funcionan estos agentes que inciden sobre las organizaciones se vinculan entre sí produciendo formas de pensar que configuran la vida laboral en las organizaciones.

La relación con la investigación implica que el sistema de creencias y valores que caracterizó a la Modernidad, la cual sustentó el establecimiento del modelo de dirección y funcionamiento de las organizaciones de principios del siglo XX, estuvo orientado al control jerárquico de las personas, ya nos resulta agotado para participar en un escenario complejo caracterizado por un nuevo estado de cosas científico cultural o una nueva forma de estar en el mundo a la cual, en un estado de transitoriedad entre la condición moderna y la posmoderna, donde se observa la coexistencia de un marco referencial de ideas y presupuestos predominantes de la sociedad con formas de pensamiento y modelos emergentes desde diversos campos que intentan redefinir ese marco referencial.

Por otra parte, Rivera (2017), en el Trabajo Doctoral titulado: *“Pensamiento Estratégico y Formación del Talento Humano en Gerentes Corporativos”*; realizado para la Universidad Rafael Bellosó Chacín (URBE); El mismo tuvo como objetivo general: determinar la relación entre pensamiento estratégico y gestión del talento humano en los gerentes corporativos de las instituciones de servicio del sector petrolero del estado Zulia.

El tema plantea el pensamiento estratégico, representa el punto de vista de percibir el mundo en todo su contexto de un modo diferente; el gerente que piensa estratégicamente, ve las actividades de los negocios tal como se

desarrollan en el mercado competitivo, no como las entiende la gerencia. El gerente, asume la empresa desde el exterior, tal cual, si sus actividades internas se proyectaran en una gran pantalla por medio de un globo de cristal situada en su centro.

Para abordar la problemática del pensamiento estratégico y la gestión del talento humano es necesario considerar los aspectos que permiten el análisis de las variables en forma independiente, hasta lograr determinar los elementos que actúan vinculando una con la otra. En este sentido, el pensamiento estratégico está relacionado con el conocimiento y el análisis utilizado por el hombre como alternativa para solucionar problemas hasta alcanzar los objetivos finales, que proyectaran a las instituciones hacia el futuro deseado. No obstante, el investigador lo enfoca desde la perspectiva de la actitud, cultura, proceso, cualidad y herramienta para determinar si estos elementos se encuentran presentes o son manejados por los gerentes corporativos evaluados en el presente estudio.

Según la percepción del autor citado, se instaura una conexión entre el pensamiento y la conformación del proceso estratégico, por cuanto tiende a ser una combinación de lo intuitivo y analítico como un proceso humano más que de un sistema, por tal motivo se establecen los cimientos para la toma de decisiones estratégicas, que, sin este fundamento, las acciones pueden verse fragmentada e inconsciente con la salud en un largo plazo de la organización. En ese escenario, los elementos del pensamiento estratégico han generado una serie de alternativas como resultado de la rapidez como fluye la información, tanto en forma horizontal como vertical.

La metodología empleada se corresponde con una investigación descriptiva y de campo asumiendo como diseño de investigación no experimental y transaccional. La relación con la investigación que se está planteando radica en que las organizaciones profundas, representan un segmento del pensar estratégico dentro de procesos disciplinarios donde interviene la unidad como integradora de la verdad presente, en donde la

doctrina, lo constituye el conocimiento adquirido, procesado y aprendido que el sujeto en su condición sistémica logra establecer como condición mínima del pensamiento humano.

De igual modo, Serpa (2017), presenta el trabajo doctoral titulado: “Modelo para la Formación del Talento Humano desde la Perspectiva Humanista, Transdisciplinaria y Constructivista, Caso Unefa-Núcleo Táchira.”; realizado para la Universidad Pedagógica Experimental Libertador; objetivo general consistió, en proponer un modelo para la formación del docente de Educación Superior de la Universidad Nacional Experimental Politécnica de la Fuerza Armada Nacional (UNEFA) del Estado Táchira, desde una Perspectiva Humanística y Transdisciplinaria; es importante señalar que la gestión del conocimiento propende a configurar el desarrollo y explotación más dinámica, inteligente y eficaz de los talentos no materiales de una estructura, en un momento en que, el talento humano, como agentes únicos operadores del conocimiento, constituyen el sustrato fundamental del desarrollo organizacional inteligente

Por ello, en este escenario, se hace necesario contar con mecanismos que permitan materializar tales vínculos. Retomar la construcción de condiciones favorables para la definición de agendas de investigación, que adquiere vigencia de para el fortalecimiento de una cultura, donde la participación y el compromiso de sus actores permitan establecer prioridades que orienten las respuestas institucionales con alto impacto social ante una sociedad del conocimiento.

La metodología planteada en la investigación, se plantea con base a la participación activa de los actores involucrados, los cuales fueron seleccionados intencionalmente, según la opción de la realidad del medio donde se realizó la investigación, plantea que los informantes claves estuvieron conformados por: cuatro (04) docentes de pregrado y cuatro (04) docentes de postgrado. Lo que indica una población total ocho (08) informantes claves. La relación con la investigación que se está planteando

implica que de acuerdo con la postura, el conocimiento requiere para la mejora continua de procesos, por tanto, se emplea para producir innovación, producto del esfuerzo sistemático y un alto grado de organización; propone que la productividad del conocimiento requiere aumentar el rendimiento de lo que se conoce, a la vez que el conocimiento ya poseído, sea cual sea el área donde provenga, pues, constituye una herramienta para conseguir el nuevo conocimiento en términos de epistemología.

## **Bases Teóricas**

### **Aproximación a la Fundamentación Epistemológica de la Investigación**

Los cambios sociales que se han ocurrido en el nuevo orden mundial producto de la globalización con la llegada del Siglo XXI, establecen y urgen contextos gerenciales y de formación del talento humano, que respondan a la realidad actual. En este orden de ideas, el talento humano invierte muchas horas laborando en las organizaciones, las cuales dependen de las personas para operar y alcanzar el éxito. Separar el trabajo de la existencia de las personas es muy difícil, casi imposible, debido a la importancia y el efecto que tiene en ellas. En consecuencia, las personas dependen de las organizaciones donde trabajan para alcanzar sus objetivos personales e individuales. Alles (2009), considera que:

...cuando en una organización se quiere comenzar a pensar, trabajar e instrumentar los conceptos de “capital humano” o “talentos humanos” se debe pensar en ello como si se tratara de un valor estratégico de la empresa, como un valor añadido para la actividad (p.186).

El modelo representa los valores que sustentan el sentir de la organización, sus objetivos y prioridades estratégicas. Los valores serán los conductores que guiarán a esa organización en el cumplimiento de la misión y la visión fijadas. En este sentido, los valores hay que interiorizarlos, es

necesario conocer los contenidos esenciales y su marco de referencia. No basta con técnicas, el conocimiento y la vivencia son indispensables. Al reconocer la necesidad de vivirlos y transformarlos en un fin real. Señala Guédez (2009) que: "... la axiología se vincula estrechamente con los valores organizacionales, ya que actúan como principios rectores de las conductas en las organizaciones" (p.191) pues el sujeto funcionario inhibe en sí el modo de pensar filosófico-práctico de la organización.

He allí que, la formación del talento humano, desde la transcomplejidad, es la base fundamental para el crecimiento, formación y transformación del sujeto dentro de su entorno, por medios de actividades cambiante, la utilización de estrategias investigativas que permiten ir más allá de esa investigación.

En el campo de acción de las ciencias sociales ha ido emergiendo un conjunto de aportes significativos para el desarrollo y transformación del ser humano, permitiendo así la generación de un sujeto más reflexivo considerando los diversos preceptos teóricos que sobre su área de saber coexisten y aquellos otros que por cultura general fungen además un papel importante en su desempeño profesional y laboral, respectivamente.

Bajo los prismas informativos técnicos y específicos, así como los generales que devienen en pro de la formación del talento humano, el sujeto debe asociarlos como saberes nuevos que se suman en favor de su desempeño como persona y como funcionario. Es desde ahí que la transcomplejidad cobra sentido cuando asumiendo la voz de la complejidad misma, deja indicado en la persona la facultad de aprehensión sin dogmatismos, sino como información valiosa de modo general. Por ello la complejidad desde Moreno (2002) citado por Molano (2018):

...explica que no sólo sirve para entender la complejidad de la naturaleza humana; sino que especialmente, se diferencia de otras perspectivas porque se concentra en la complejidad social, con un mayor grado de incertidumbre presente en la realidad educativa desde una interacción entre varias disciplinas (p. 9).

Una de las ventajas del enfoque integrador transcomplejo (EIT) es la validación de las tesis existentes. Esto no quiere decir que todo es válido contodo y en todo; sino que todo el conocimiento existente, según sus cualidades, tienen una modalidad de adecuación con otros saberes, es la trascendencia de lo especializado a lo inter y transdisciplinario. En otros términos, es la superación de todo dogmatismo científico y la concepción de una neomodalidad del quehacer científico, pues todos los saberes son válidos. Para Schavino y Villegas (2010) estamos de caras a: "... una nueva cosmovisión paradigmática que propugna la adopción de una posición abierta, flexible, inacabada, integral, sistémica y multivariada, donde lo cuantitativo, cualitativo y lo dialéctico se complementan en una relación sinérgica que configura una matriz epistémica multidimensional" (p. 48). En síntesis, una suma de saberes que se vinculan por su esencialidad sin fuerza o presión alguna.

En consecuencia, se ofrece desde la transcomplejidad, una reivindicación con el saber permitiendo la vinculación de una ciencia con otra en pro del fortalecimiento de la sociedad de los saberes. Por ejemplo, la neurología médica, concebida como la neurociencia, ha ido tomando cabida paulatinamente en otros campos validando así una perspectiva transcompleja empática en pro de la humanidad. De ahí la disciplinariedad, multidisciplinariedad, interdisciplinariedad acercándose a la transcomplejidad (Morín, 1992, Briceño y Ribas, 2012).

## **Presupuestos Teóricos de la Investigación**

### **Talento Humano**

En principio, es importante comprender los términos, pues desde dicha precisión se pueden alcanzar mejores comprensiones, más aún cuando los neologismos traen consigo una carga interesante de información, pese a la asociación de vocablos aparentemente comunes o conocidos, como

resultase en este caso “talento” y “humano”. Es obvio que dichos términos indican pragmática y teóricamente aquel grado de virtud, cualidad, desempeño o habilidad que diestramente desempeña un ser humano en su vida ordinaria, en el hogar, en su trabajo, en la comunidad, en su Iglesia, en fin, donde se hace cita en medio de sus pares. Y en cuanto al término humano, todo cuanto resulte ser el hombre, único con facultad de razonar, pensar y en consecuencia dar origen a lo que en la presente investigación se ausculta.

No así, comprender por separado estos vocablos es importante y finalmente conocer la perspectiva que sobre estos términos sostiene la teoría de la administración o el discurso gerencial, es necesario, pues se evidencia desde luego toda una carga epistémica, así como ontológica de los constructos.

Toda la naturaleza humana está signada por el conocimiento. Ya de entrada, éste es un talento, tan natural como los cuatro elementos y todo cuanto a su derredor existe. Hay seres humanos que muestran una carga interesante de habilidades, pericias o destrezas; distinto a otros que muestran desde lo gnoseológico (Raeymaeker, 1969), unas diligencias operacionales que le conllevan más que a dirigir, a repensar o especular (hacer ciencia o saber) una organización. Todo ser humano tienen un carácter que la naturaleza otorga al ser humano (ethos), así como hay otro carácter que el entorno proporciona y de ahí el pathos. En tal sentido, hay talentos con los que el ser humano deviene naturalmente, mientras que otros talentos son adquiridos por mediación didáctica, experiencial, necesidad, otros.

La expresión humano, tiene su curso en la historia y el saber en el tiempo ha dejado evidencia de ello. Obviamente los actuales momentos, con la inserción de algunas tendencias entre los seres humanos, han hecho más compleja la situación, sin embargo, desde el principio se habló de hombre, de ahí el rigor antropológico del discurso cuando se hace referencia de este

constructo. Pero lo clásicos (griegos y romanos) así hacían referencia a lo humano, por ende, en aquella reducción del macro cosmos al micro cosmos que se describe en la problematización de la investigación, el círculo de reflexión se consideró antropológico y por ello el discurso de Platón y Aristóteles, por citar, fue inserto en esta doctrina.

Sin embargo, dentro de este contexto clásico del pensamiento, cuando se hablaba del hombre, también se aludía desde el constructo “Ser”, dado que la consideración técnica o específicamente teórica que se daba para el momento, fue de rigor ontológico y así como el hombre Es, las demás cosas también Son, y pese al reduccionismo gnoseológico de lo macro a lo micro, en este sentido, aristotélico fundamentalmente, el todo en el que el hombre también está inserto, Son o Es, incluso Dios (Aristóteles, 2006).

De hecho, la modernidad da un giro gigantesco de hombre o ser a sujeto; aun cuando el renacimiento del XVI, retomando algunos aspectos del período antropológico clásico, asume el carácter de humanista y de ahí el humanismo renacentista (Ferrater, 2004). Al respecto, el término humanista por el que se asocia el humanismo y en consecuencia lo humano, tiene su origen según Jaeger (1931) citado por Kristeller (1982) durante el:

... Renacimiento, provenía a su vez, de otro anterior, de “humanidades” o “studia humanitatis”. Autores romanos tan antiguos como Ciceron y Gelio emplearon este término con el sentido general de una educación liberal o literaria, uso que continuaron los sabios italianos de finales del siglo XIV (p. 39).

El uso de este vocablo, como expresa el teórico e historiador, fue muy empleado desde antiguo para significar un momento especial de estudio, más que al hombre mismo, por ende, era: “... una especie de educación liberal, es decir una educación literaria digna de un caballero” (Kristeller, Ob. Cit., p. 194); aun cuando para Fernández y Soto (2006): “... se trata, ciertamente, de una vuelta, de un resurgir del espíritu clásico; pero ahora quiere ser además una regeneración de la persona humana, que considera que renace una nueva forma de vida” (p. 24). Esta última apreciación se

apropia para lo que se concibe hoy día la gerencia, donde el talento humano es una arista de reflexión dentro del estudio de la administración de personas, pues regenerándose la persona humana, renaciendo a una nueva vida, se regenera la institución renaciendo a nuevo modo de vivir organizacional.

Es de apreciar, además, que hablar de lo humano, para algunos resulta redundante emplear conjuntamente a éste el término persona. Para nada es una redundancia, pues existen personas de carácter jurídico, así como existen personas naturales y por ende se califican de “persona humana”. Sin embargo, el talento humano en ideas gerenciales de Chiavenato (2009) es asumida como la: “... administración de personas” (p. vii) pues éstas además de ser objeto material de la organización que hacen posible lo eficiente y final de la misma, se ha de considerar y valorar como parte fundamental de la entidad empresarial, independientemente de su naturaleza.

En el mismo orden de ideas, Kant caracteriza a la persona por la permanencia de la conciencia como único sujeto que hace posible la existencia de un mundo moral fundado en la condición de ser libre (Kant, 1977). Es decir, todo ser humano debe concebir que su par existencial no es una propiedad empresarial, no es un objeto a quien puede utilizar, mover, emplear, entre otras acepciones que estén lejos de lo que realmente significa ser persona. En consecuencia, ha de asumirse organizacionalmente, que el recurso humano que hace vida laboral en la entidad, desde el gerente hasta el operario, han de ser libre en conciencia y acción, pues son dueños de sus actos morales.

Una cosa muy distinta es que el ser humano que hace vida dentro de la organización asimile la filosofía de vida de la entidad, además de disponer de su talento para en suma, hacer posible que la misma institución alcance las metas fijadas o planeadas. En este aspecto, toda organización ha de reivindicar al humano con talento y como recurso, pues todos se deben unos a otros para beneplácito de la empresa y más allá de ella.

### **Visión axiológica de lo humano.**

Es imperativo destacar que el ser humano desde su condición natural de animal, es el único capaz de discernir, distinguir, deliberar, es decir, es el único ente existente capaz de ser y hacer moral. En otro orden de ideas, la capacidad racional le conlleva a erigir reglas que direccionan las acciones humanas en el medio social que se desenvuelva, sean estos: socioeconómico, socioreligioso, socioeducativo, sociolaboral, entre otros.

En tal sentido, la axiología viene a ser aquella ciencia que "... estudia los valores humanos como producto que son de la identidad personal y cultural lograda a través de la existencia" (Sotomonte y Perea, 1996, p. 21) y que no escapa de ser reiterativa la formación del ser humano en el aspecto moral. Sin duda que una cosa es el talento del humano y otra cosa el ser humano con valores, pero ambos en suma, conllevan a la patenticidad de un sujeto bondadoso, justo, amante de la verdad y comprometido con lo que hace y con la organización en la que se desenvuelve laboralmente.

No obstante, existen corrientes axiológicas, que si bien es cierto, vale la pena analizar cada una y comprender cómo éstas se avizoran en la vida organizacional, en especial en las Instituciones educativas, como resultase ser, el contexto objeto-estudio. Según Sotomonte y Perea (Ob. Cit.) coexisten unas corrientes que delimitan el accionar humano desde lo moral. No son preceptos devenidos de la nada, sino marcos de ideas prácticas de la vida moral humana que devienen del hombre mismo. Para mejor comprensión, el hombre idea para y por el hombre y en este sentido también ha ideado desde lo moral. Estas corrientes se conocen como: "subjetivismo axiológico, objetivismo axiológico y utilitarismo axiológico" (Ídem).

Una de las facultades onto epistémicas que deja la modernidad bien estructurada y por ende dista de lo clásica, es la relación sujeto – objeto; y en el contexto de lo moral, delimita la asimilación del hombre por el hombre como sujeto, así como una apreciación más objetiva de éste y en

consecuencia una visión utilitarista del sujeto desde lo moral, pareciendo próximo a lo segundo. Sin embargo, es importante destacar de estas corrientes, tan diversas entre sí pese a estar vinculadas axiológicamente.

En tal sentido, el subjetivismo axiológico que se puede apreciar teóricamente en Russel, Brehier y Perry (Ferrater, Ob. Cit.) considera que los valores están dados en el sujeto en virtud de la existencia de éste y que por necesidad finalizan haciéndose un constructo práctico. En términos de Kant, si obras de tal manera una y otra vez, dicha práctica se hace una ley moral. Es más que necesario aprehender que dicho obrar que finaliza siendo ley moral ha de estar enmarcada dentro del bien. Sin embargo, son las acciones prácticas, personal, vivenciales, las que finalizan haciéndose en sí mismas un valor válido, por ello es subjetivo.

Por otra parte, el objetivismo axiológico que representada por Scheler, Hartman y Alexander (Ferrater, Ob. Cit.) se comprende como aquellos valores que residen según la aspiración e/o ideas del sujeto, incluso en aquellas reglas eternas que no cambian, que existen y se ven determinantes en el sujeto sin haber sido producto por necesidad del hombre, ya son; sin embargo, existe aquella imagen anhelada de proceder y accionar humano en medio del orden social en que éste se desenvuelve. Es obvio, que este carácter objetivo, tiende como idea a ser inmutable, por ende absoluto. Una forma de comprender este objetivismo axiológico y que se ve patente en el todo es la Ley Natural, inmutable y eterna.

Finalmente, el utilitarismo axiológico que representado por Bentham aun cuando el fundador de esta corriente utilitarista sea Stuart Mill, ambos presentan una interesante apreciación teórica – práctica de esta preceptiva ética. Sin embargo, es de destacar que Epicuro, por citar a un clásico, también es considerable, no como utilitarista, pese a que su descripción filosófico-histórica esté en el marco del hedonismo. Esta corriente indica que el valor que se le endosa al ser humano raya, en la medida en que facilite la consecución de un bien o fin, personal o común. En términos coloquiales,

“interés cuanto valés”, en sentido relativo, se asume al sujeto según la medida de las necesidades del otro, pues a tenor de Protágoras eso es el hombre “la medida de todas las cosas” (Ferrater, Ob. Cit.).

En tal sentido, cada uno de estos modelos axiológicos representados entre el subjetivismo, objetivismo y utilitarismo, resultan interesantes, más allá de la fundamentación teórico-filosófico y práctico que resultan ser, sino comprender la realidad objeto-estudio y de qué manera ésta facultad axiológica se evidencia en el proceder ordinario o cotidiano del accionar gerencial en la Institución.

Toda entidad educativa está en la facultad de formar la personalidad del alumnado (Cabeza, 2006) pero a su vez trasciende su misión formativa regular capacitando permanentemente a su personal, bien sea docente, administrativo y/o de apoyo, pues como un todo el interés es el crecimiento parejo de todos quienes hacen vida dentro de la organización y en atención a las partes, se atienden las necesidades o requerimientos en capacitación de cada sector.

En síntesis, no se debe obviar la realidad antropológica y cultural de los que conforman la organización. Es importante sostener en el entendimiento que toda institución está compuesta por personas y que aquellas entidades humanas que están en la palestra de la toma de decisiones y en consecuencia de la dirección de la organización, han de sostener en todo tiempo o momento que son personas humanas tan de igual forma como aquellos que por suerte son sus súbditos.

### **Perspectiva Educativa de la formación del talento humano.**

La educación es el modelo y medio ideal que la humanidad pensante o sapiente ha sabido estructurar en función del hombre como parte de un todo. Es decir, es el contexto por el cual la humanidad aprehende a dar respuesta a todas aquellas curiosidades o elementos que despiertan admiración desde la cognición, bien sea con el apoyo de otro, bien sea por mediación de algún

recurso o bien sea por impulso indagatorio, acción muy natural del ser humano y de este último de una investigación, por el mero hecho de buscar saber.

Revisar la historia de la humanidad, el ser humano ha buscado comprender la realidad personal y aquella que le rodea, incluso hasta la espiritual, pues su entendimiento le acusa que debe existir un ser supremo y en función a ello también escudriña y en este acto de investigar se topa con un conjunto de seres humanos, para los antiguos eran los más ancianos y de estos los sabios, que además de ser los idóneos para la dirección de los pueblos, eran los expeditos para la dirección de las mentes, en consecuencia, estos señores eran quienes desde una actitud retórica y/o reflexiva emprendían sin saber, una acción de enseñante.

Ver el tránsito de la humanidad de Egipto a la tierra prometida, a un Moisés con una tarea ardua, pues era una labor de conducción de un conjunto de mujeres y hombres, niños y ancianos, que confiados en una relatoría expresa de salvación, asumen decididamente la tarea de ir tras los pasos de esta persona hacia una tierra, que manaba leche y miel, todo en miras a librarse de la esclavitud y conquistar la paz, tranquilidad, felicidad. Y este aspecto mosáico expresado en el Éxodo Bíblico, refleja una labor de la educación, haciéndose en consecuencia, un paradigma interesante en pro del bienestar de la humanidad, pues el ejemplo de quien enseña arrastra, mueve, hace confiar plenamente a los fines de seguir los pasos de quien forma y forja mentes y cuerpos.

Con el pasar de los tiempos, la acción educativa trasciende del cuidado y atención, a la dirección del niño/a por el saber. De ahí que se demarque un siglo V a.C. como el punto de partida de la educación, bajo el denominado Paideia (Jaeger, 2006) y son los griegos que superando un oficio ordinario, adquieren un plus en el hecho de hacer y formar personas según sus capacidades individuales, pero a su vez según las necesidades de cada Ciudad Estado, pues una realidad fue la de los atenienses, así como otra fue

la de los espartanos, por citar dos contextos.

Y en este sentido, la educación ha ido paulatinamente adquiriendo ciudadanía según su época, según las esencialidades del contexto histórico y en correspondencia a las necesidades que presididas por patrones ideológicos han delimitado y continúan determinando aún el hecho educativo. En este sentido se comprende la perspectiva paradigmática de la educación, pues se juegan dos roles: el rol del ejemplo o guía que asume el docente ante su alumnado; y el patrón que se asocia en pro de los espíritus ideológicos del momento.

Y estos aspectos trascienden las aulas de clase, inclusive, pues desde lo ordinario didácticamente se forjan seres humanos en toda organización moldeando así a estos empleados a la filosofía de vida de la entidad empresarial, independientemente del fin última de la misma. En el caso de una organización con fines educativos, desde luego se hace más imperativa y técnica la necesidad de corresponder a ese rol forjador y formador del sujeto dentro de la organización, pues el ejemplo que se demarca en cada uno de los actores administrativos altos, medios y bajos rezan significativamente en aquellos que están en la base como colectivo socio-laboral; asimismo, el patrón se ha de patentar a través de acciones mediáticas y didácticas a fin de determinar un estilo de vida acorde a la filosofía organizacional.

En toda organización existen retos o desafíos para el desempeño de la administración. El fundamental reto o desafío es el de arraigo antropológico, es decir, el de “personas”, pues por más que se anhele tecnificar una empresa, siempre se ha de contar con el recurso humano, bien sea para oficios hábiles, así como para encomiendas técnicas y especializadas. Empero, se requiere: incorporar personas, colocar personas, recompensar personas, desarrollar a la personar, retener a las personas, supervisar a las personas (Chiavenato, 2009). Todas estas descripciones administrativas de una organización, referidas a la administración de persona, son importantes

de auscultar y comprender, aun cuando por el momento es necesario conocer sobre el desarrollo de la persona en pro del Talento Humano.

Toda persona humana por naturaleza, busca conocer y por ende tiene la capacidad de aprender, pues sus necesidades cognitivas le inducen permanentemente a incrementar los niveles de nociones que ostenta en su entendimiento. En este sentido, el teórico precitado expresa que:

Desarrollar a las personas no significa únicamente proporcionarles información para que aprendan nuevos conocimientos, habilidades y destrezas y, así, sean más eficientes en lo que hacen. Significa, sobre todo, brindarles la información básica para que aprendan nuevas actitudes, soluciones, ideas y conceptos y para que modifiquen sus hábitos y comportamientos y sean más eficaces en lo que hacen (Chiavenato, Ob. Cit., p. 366).

El proceso de enseñanza no sólo queda en la transmisión de conocimientos, conceptos, fórmulas, sino en formar la personalidad del sujeto (Cabezas, Ob. Cit.) donde el factor ético y moral juegan un rol importantísimo. Por ello el enfoque paradigmático en lo educativo, se caracteriza fundamentalmente en que el docente es un patrón o modelo a seguir por el estudiante y en una organización, independientemente de su naturaleza, el líder, el jefe y quienes tienen la facultad de capacitar al trabajador, debe ser un modelo de vida a seguir dentro de la entidad en que labora. Es por ello que Chiavenato considera tres estratos en los que se concentra el desarrollo de las personas dentro de la entidad, a saber: “la capacitación, el desarrollo de las personas y el desarrollo organizacional” (Ídem) y cada una de estas con una filosofía educativa bien particular. En el caso de las dos primeras “... tratan del aprendizaje a nivel individual y de la manera en que las personas aprenden y se desarrollan” (Ibídem). A este nivel el teórico las califica de “estratos bajo”. Por otra parte, el desarrollo organizacional “... se refiere a la manera en que las organizaciones aprenden y se desarrollan en razón del cambio y la innovación” (Ídem) y a este escalafón es para Chiavenato el estrato más amplio y extenso de la

organización.

### **Transcomplejidad**

Hablar de trascompejidad no es tan fácil como se muestra por muchos que desde la sociedad del conocimiento hacen alusión de este paradigma, constructo o neologismo. Sin embargo es necesario partir desde Ugas (Ob. Cit.) quien in titula una de sus obras como “La complejidad, un modo de pensar”, indicando tácita y explicativamente a la vez, que durante la historicidad humana y sapiente, el pensamiento se ha manifestado, ya sea de manera vulgar o especializada, pero demarcando posturas que hacen posible considerar, en efecto, que el pensamiento es complejo. De ahí, un mundo constituido por una gama de manifestaciones que en el marco de lo cultural, subrayan las intenciones, necesidades, filosofías de vida, fe, entre otras mostrando así y una vez más la diversidad superlativa de cosas que devenidas del entendimiento humano, se hacen patente en el todo social.

De tal manera que comprender al ser humano, es comprenderlo desde su entendimiento y este conocimiento conlleva a conocer además, el rasgo cultural de donde deviene, pues aspectos socio familiares, culturales, religiosos, políticos, incluso los económicos, destacan fundamentalmente el pensar y accionar humano.

De ahí, que considerando a la filosofía y su quehacer en el tiempo, sobre todo el moderno y contemporáneo, se lleva a un trascender el pensamiento y conscientes de su complejidad se da pie al surgimiento de un neologismo, que aunque ya entrado en tratamiento con Morin y Ugas, por citar algunos, con el discurso transdisciplinario e interdisciplinario, concebir la idea de lo transcomplejo resulta trascender la complejidad noética que en la historia de la filosofía se cita y que en el ámbito de las ciencias aún sostienen debates aparentemente insuperables.

Según Zaa (2019):

... la reflexión transcompleja es un esfuerzo de pensamiento

filosófico científico contemporáneo –en el que se rescata- la identidad existencialista del sujeto, fundiendo en ella la conciencia de un ser trascendente donde se origina y teje el entramado relacional de un mundo sin fronteras o limitaciones empíricas, materiales, racionales, espirituales o místicas (p. 67).

El propósito, superar toda adversidad devenida desde lo intelectual, alcanzar una integración desde el pensamiento tomando como referente el rasgo teleológico del acto del conocer, que no es otra, que la aproximación a la verdad al mismo tenor de Pitágoras, pues desde el saber a lo que se apuesta, es a ir maratónicamente persiguiendo la verdad y esclarecer todo aquello que estando frente a los ojos humanos se muestra con una mera apariencia y no como en esencia es. De tal modo que el espíritu transcomplejo en el ámbito del saber, reivindica al conocimiento y por ende se reviste de túnica kantiana que hace posible pensar que no hay complejidad que valga, sino la necesidad de atender las necesidades sobrevenidas del entendimiento mismo, que basta acuñar una ruta que conduce al espíritu de manera ordenada a aprehender el ser ahí de las cosas en cuestión.

Según Schavino (2019) no es importante quedarse contemplando el caos de lo complejo en el pensar y jugar a apostar por una u otra corriente, sino que desde una perspectiva transcompleja: "... se propugna la adopción de una posición abierta, flexible, inacabada, integral, sistémica y multivariada, donde lo cuantitativo, lo cualitativo y lo dialéctico se complementan en una relación sinérgica que configura una matriz epistémica multidimensional" (p. 140). Es decir, validando toda intersubjetividad presente, valorando cada ángulo de donde se aprehende la realidad y conscientes que en el todo el ser humano tiende a descifrar lo que por necesidad se acusa importante de auscultar.

No se quiere indicar un relativismo gnoseológico, sino una amplitud desde el pensar, pues es importante comprender y valorar las posturas devenidas del otro con afán igualmente de construir o edificar saber en el

mundo de los saberes. Y en este sentido, la multidiversidad de pensamientos transitan en las aguas del mismo río (saber) que fluye por su corriente (fuerza de acción epistémica) al ancho mar (filosofía) donde finalmente se aprecia el arraigo de una nueva ciencia superando todo cartesianismo o empirismo posible.

El enfoque transcomplejo finalmente permite, sostener una óptica totalmente diversa a como en el tiempo se ha ido dando, verbi gratia y redundantemente se alude, la modernidad como época. Es dirimir toda linealidad, acabar con el sesgo del saber por el saber mismo donde de manera forzosa se pretende en muchos de los casos a sostener unos anteojos que sólo permitan ver una tendencia epistémica y no la multivariedad sapiente en el todo.

Según Américo (2006) la transcomplejidad indica que:

Un mundo multidiverso, en su trama, es sus manifestaciones fenoménicas llenas de bifurcaciones y cuyo devenir intrínseco comienza a verse marcado por el papel esencial del desorden, de la no-linealidad y del no-equilibrio; que recupera en todos sus niveles la historicidad que con un bisturí de precisión había logrado extirparle la serenísima ciencia de lo simple, que se reencuentra con el tiempo como gran matriz creadora de nuevas estructuras, tiene necesariamente que ser interrogado y estudiado con nuevos paradigmas de múltiples focos de iluminación para poder dar cuenta de su complejidad (s/p).

En síntesis, una ruta por donde puede ser comprendido todo el escenario epistémico. Es un espacio del saber que abre la posibilidad de apreciar y tomar cada acontecimiento, que por muy común o insuficiente que sea desde el ámbito científico, concebir que en ello hay saber válido que contribuye significativamente a las ciencias. En otro orden de ideas, no subestimar ninguna postura, pensar o acción humana, pues en sí hay una carga importante de saberes, donde el científico debe saber cernir y tomar lo que de rigor epistémico sostiene dicha experiencia o postura.

### **Desarrollo del talento humano desde una perspectiva transcompleja.**

Habiendo transitado desde lo reflexivo el contexto de lo humano, comprendiendo además el aspecto hombre desde una noción onto epistémica, así como axiológica en el ámbito gerencial u organizacional, pasando por el paradigma educativo, es imperativo, desde luego, apreciar desde la intuición cuál es la perspectiva que se logra aprehender desde lo transcomplejo sobre el talento humano.

Como bien se ha expresado en renglones anteriores, sobre el hombre como problema en el pensamiento occidental, desde aquellos universales, denotan una amplia y profunda complejidad de noción, dado a las épocas, contextos históricos, institucionales y espaciales, incluidas algunas corrientes de pensamiento, que han ido delimitando lo que es el hombre en tanto hombre. Y ante ello, el discurso que se sostiene desde lo administrativo o gerencial, no es distante a las realidades gnoseológicas filosóficas, antropológicas o sociológicas, pues también se han ido sumando apreciaciones interesantes, lo que se podría considerar una perspectiva transformacional del constructo talento humano en lo gerencial.

Desde una perspectiva transcompleja, se ha de superar toda linealidad o dogmatismo que pueda existir como pretendida definición sobre lo humano y su talento. No obstante, la Institución de Educación Universitaria (IEU) que sirve como contexto objeto-estudio, tiene definida su filosofía, pues ésta consta en su Misión y Visión, lo cual se circunscribe entre líneas la formación académica, científica y técnica especializada de hombres y mujeres aptos para el desempeño de funciones según sus especialidades en pro del desarrollo de la Nación, figurando así a un sujeto idóneo según las políticas educativas del Estado y en tal sentido un hombre y una mujer que en su accionar evidencia su procedencia académica.

Y en este orden de ideas, se ha de figurar análogamente, el perfil o nivel de formación del funcionario adscrito a la Universidad Politécnica Territorial del Táchira, que en sinonimia con la filosofía organizacional,

corresponde a los intereses de la IEU, como alcanzar las metas planteadas en los planes de desarrollo de la entidad y con el compromiso además de lo administrativo, también en lo académico en conducir a las nuevas y sucesivas generaciones de profesionales y técnicos a un perfil intersubjetivo, en definitiva, transcompleja, consciente del tejido interdisciplinario en la sociedad del conocimiento.

Para ello es imperativo que la IEU desde la perspectiva transcompleja que demarca una transformación en lo que es la gestión, no sólo del saber sino además de la dirección de personas, debe iniciarse desde una conjetura significativamente axiológica. Es decir, dado al conjunto de principios que están circunscritos en el ser humano por naturaleza, sumar las perspectivas axiológicas válidas de la Nación para la configuración del nuevo hombre y nueva mujer, con un sentido trascendente de lo que es el marco de ideas que colindan y comulgan en una entidad educativa.

Estos cambios paradigmáticos, superando toda definición kuhniana demarca una neopraxis de la gerencia, pues se valora al ser humano por su talento, su pensar, habilidades o destrezas que son de relevancia para IEU. Ciertamente la comunidad científica ha de reconocer la consideración de paradigma, pero ésta sólo es factible, en la medida en que la organización evidencia en la dinámica de la entidad el cambio significativo desde lo operativo.

Desde el enfoque neoclásico de las organizaciones, se sostiene la idea operativa partiendo del marco estratégico, estructura, sistema, estilo, staff, valores y habilidades (Marsick, *et. al.* 2006). Esta perspectiva, no es que resulte del todo inaceptable para el enfoque transcomplejo, pero las argumentaciones organizacionales desde dicha preceptiva invita a comprender tales componente según los criterios y naturaleza de cada contexto en el que la UPT se dinamiza académicamente. Según la pesquisa se subraya la realidad del Táchira, pero ésta abre posibilidades para establecer criterios válidos desde lo trasncomplejo aplicado a otras

realidades organizacionales, sean educativas superiores o no.

No es un secreto que cada organización ontológicamente le asiste un carácter material y formal. Es decir, materialmente su estructura organizacional, además de su fisonomía organizacional (institución educativa, empresa, Iglesia, otros) tiene un rasgo representativo en el todo social; además de ello, un carácter formal que es la esencia de la organización y donde la cultura es quien demarca o define cardinalmente a la entidad, pues aun tratándose de la UPT, una cosa es la entidad educativa superior del Táchira que dista estructural y formalmente con otra(s) UPT que hacen vida educativa en el país. Cada organización es como las huellas dactilares de los seres humanos (Gutiérrez y Paba, 2010), son individuales, difícilmente se puede establecer identidades o igualdades, sólo analogías aparentes, pues éstas, aunque siguen directrices semejantes, se adecuan según sus realidades y necesidades. He ahí lo transcomplejo.

No se escatima la resistencia a los cambios. Si contemplar la historia de la humanidad, ésta reza los diversos episodios que se han ido dando cita para generar metamorfosis significativas para la humanidad, bien sea en positivo o en nada agradable para la humanidad misma, pero demarcan desde la temporalidad, cambios interesantes. Entonces, tras las resistencias, que es una acción muy natural, desde una formación del individuo en lo organizacional, bajo una perspectiva transcompleja, no es que le dirime ese carácter de resistencia al cambio, sino que le conlleva a comprender la necesidad del cambio en pro de beneficios que a corto, mediano o largo plazo, pasarán a significar en el orden social para la humanidad como un todo y a la organización como una parte.

La persona humana en el marco del trabajo, realiza tareas según sus competencias o habilidades. Estos saberes aprehendidos durante su formación profesional, así como la experiencia laboral y en otro orden de manera empírica tras un oficio, presta o brinda a una organización la posibilidad de desarrollarse y alcanzar paulatinamente objetivos planteados y

planeados. Desde una perspectiva transcompleja, cada saber del trabajador, sea académico o de oficio es valorado (Dolan *et. al.*, 2015), pues cada persona en la medida en que su labor es reconocida, en esa misma medida corresponde con entusiasmo a cualquier tarea encomendada.

En este orden de ideas, juega importante rol, las perspectivas axiológicas que Sotomonte y Perea (Ob. Cit) aluden desde lo subjetivo hasta lo utilitario. Tales perspectivas conllevan a considerar que todo funcionario que emprende una labor en la organización, la faculta la capacidad del intercambio con el entorno, según sea la finalidad con la que se empeña la tarea a realizar por el funcionario; por otra parte, aquellas acciones que ejecuta el funcionario emergiendo satisfacción o placer positivo en el colectivo organizacional, entendiendo esto como el valor trascendental, es decir, que cada acción está dirigida en pro a la felicidad de los pares, generando finalmente armonía en lo personal; y finalmente la asociación de los preceptos institucionales con los que están referidos de manera general para el Estado, pues estos valores éticos-sociales incluyen los anteriores, es decir, el desarrollo práctico u operativo que emprende el funcionario, así como la satisfacción experimentada, están ampliamente amparadas por imperativos que regulan el emprendimiento de la organización misma.

Estas perspectivas axiológicas permean la necesidad de una contribución organizacional desde un espíritu netamente transformacional y transcompleja, pues el talento humano, más que delimitarse en un pseudo proceder administrativo y burocrático; es el reconocimiento de las capacidades y desempeños de los funcionarios en la entidad donde labora. En otro orden de ideas, una forma de hacer gerencia desde una tónica más humana y menos enajenadora.

### **Fundamentos filosóficos de la investigación**

Toda invención emprendida por el ser humano ostenta una carga interesante de argumentos que explicitan el por qué se busca descubrir o escudriñar, que en términos de Heidegger (2003) significa: “Nada es sin fundamentos”, todo tiene intrínsecas razones que validan la necesidad de encontrar respuestas del fenómeno abordado. En este episodio de la indagación, el investigador tiene como intención, justificar o fundamentar por diversas vías: ontológicas, axiológicas, epistemológicas y teleológicas a la investigación en curso.

Es importante acotar, que en este ejercicio indagatorio, el investigador se apropió de una ruta por el cual condujo la pesquisa, es decir, otorgarle auténtico valor sistemático y que desde el apogeo reflexivo sobre el objeto-estudio, se llega a un término de comprender la cosa problematizada y el término de lo investigado.

### **Fundamento ontológico.**

En el ámbito sistemático e/o investigativo, lo ontológico se comprende como aquella disciplina que busca delimitar la realidad del ser. Es necesario entender que el ser de la investigación presente es la formación del talento humano, fundamentalmente en la Universidad Politécnica Territorial Agroindustrial del Táchira. Este elemento, como el contexto donde se desarrolla la indagación, juega a su vez un rol fundamental en la ontología de la investigación, pues aunque el “Ser se entiende de muchas maneras” (Aristóteles, 2006, p. 273), éste también tiene un radio de acción y participación en espacio como en tiempo, permitiéndose desde luego a considerar ontológicamente que la Formación del Talento Humano, atiende a una realidad concreta, en un escenario preciso, en un tiempo indicado, delimitando características (atributos o representaciones) acordes a dichas realidades.

En otros términos, ontológicamente se ha de comprender el talento humano como un constructo, que a lo largo del tiempo ha ido siendo accidentado, es decir, la perspectiva que se tiene del sujeto en torno a la administración de una empresa, se concibe según los tiempos y éste a su vez al espíritu del momento. Si bien es cierto que este logismo ha adquirido en la historia de la administración de personas diversas connotaciones, ello delimita el rigor y valor ontológico del constructo, es decir, ha sido accidentado (cambio, metamorfosis).

El ser humano ha sido el mismo en el curso de la historia; a su vez que se ha repensado las veces que sea posible a los efectos de topar todo bienestar para sí y quienes a su alrededor están. En una empresa u organización, el ser humano se repiensa y la presente investigación es un elemento a tenor, dado que se busca perfilar aspectos que contribuyan a la formación del talento humano en pro de un óptimo y benéfico desarrollo de la organización misma, jugando a un ganar-ganar, es decir, donde gana la persona por la capacitación y perfilamiento de su talento como humano, y gana la empresa porque amén a esta capacitación la entidad adquiere prosperidad.

De tal manera que ontológicamente, se conoce una realidad que es de orden antropológica que ha estado, está y estará dando sentido al órganos estructural, a los efectos de reconsiderarse apostar de manera permanente en el fortalecimiento de este potencial de la organización como lo es el factor humano.

### **Fundamento epistemológico.**

Hablar de epistemología no es tan fácil como se cree, es decir, considerar solo la teoría del conocimiento como disciplina filosófica, sino la carga epistémica, incluso, que hay en ella misma. Es decir, ciertamente que

la epistemología constituye una suma de conocimientos que delimitados en teorías han gobernado, por así decirlo, la historia de la humanidad en todos sus ámbitos, de ahí la consolidación de las ciencias y el arraigo que han cobrado lapso, surgiendo además otras formas de hacer saber, como lo es la invención tecnológica, que también corresponde ser investigación, aunque de otro orden.

Por otra parte, la epistemología cobra un sentido diverso al de lo asociado a la teoría del conocimiento, dado que, se ocupa a darle dimensión y fundamentación teórica a la ruta metodológica que puede asumir una pesquisa para su desarrollo. Por ello se habla de una epistemología filosófica, y por otra parte se alude una epistemología en la investigación. En torno a la primera, basta señalar el conjunto de perspectivas teóricas que constituyen el discurso sobre gestión del talento humano; y por otra parte, la argumentación filosófica que delimita la metodología de la investigación, tratándose en este caso de la fenomenología, que si bien es cierto tiene sustentación filosófica, ésta a su vez a sido comprendida para dirigir la sistematización de una pesquisa.

En este último sentido de la epistemología, es importante señalar que la fenomenología, más allá de las premisas filosóficas de Husserl, es a su vez, herramienta de acompañamiento, estructuración que conduce a la comprensión del fenómeno indagado, en este particular, el talento humano y su consideración en el contexto UPT del Táchira, a lo que conlleva a delimitar la apuesta por la capacitación o formación del mismo en pro del desarrollo organizacional. En este sentido, desde la fenomenología, se abordan a las personas que desde sus manifestaciones existenciales de vida expresan una serie de juicios valiosos, a los que se comprenden y se contrastan con teorías a los fines de conocer el fenómeno en sí.

Estas manifestaciones existenciales, que son las que hacen vida dentro de la organización que sirve de contexto de la investigación, sostienen una serie de categorías interesantes, las cuales el investigador se apropia para hacer dinámico el proceso indagatorio. Además de ello, permite la aprehensión de la denominada conciencia eidética (Husserl, Ob. Cit., Martínez, Ob. Cit.), aspecto éste de gran importancia en el re-pensamiento de lo que se concibió como problema.

### **Fundamento axiológico.**

Uno de los aspectos que persigue la investigación en las ciencias sociales, es delimitar aspectos de valor y de orden moral para el individuo. La axiología es una disciplina ética que tiene por objeto de estudio a los valores, aquellos que rigen los principios humanos en una localidad o región y son considerados válidos por la sociedad.

Es importante señalar, que desde el principio, la investigación se fundamenta axiológicamente, pues atiende al ser humano realzando su condición humana y valorando su quehacer. Es decir, al repensar al ser humano dentro de la organización, es dado a que se reconsidera al sujeto como ente de sumo valor. Cuando se repiensa éste desde la formación del Talento Humano, es porque no sólo se está valorando al ser humano desde la materia, sino incluso, desde la esencia, elemento determinante de la existencia (Ver Figura 13).

### **Figura 13.**

*Valor organizacional.*



Fuente: elaborado por el autor.

En este sentido, el rango axiológico que se persigue desde la suscrita investigación, es determinar el arraigo del valor en la organización, teniendo como fin de ésta, la formación del talento humano, considerado de manera holística, es decir, abierto, admisible, para todos aquellos que hacen vida dentro de la organización en sus habilidades y técnicas; así como al cuerpo gerente de la entidad, pues como recurso humano, también le es favorable capacitarse en materia de administración y talento humano.

### **Fundamento teleológico.**

Se debe entender por teleología, como la disciplina que estudio el fin o las finalidades, en otros términos, es la teoría de las finalidades. Se concibe así por ser un término compuesto, Telos, que deviene del griego “fin” y Logos del griego, estudio, tratado. En síntesis, es aquello que trata sobre el fin o los fines de una cosa o entidad definida.

El fin de la educación radica en la formación del ser humano. Si se hace una mirada a su origen, el fin de la educación fue la formación del hombre en

la virtud, y en la actualidad se sostiene que el fin de la educación es la formación del ser humano apto y capacitado para responder a las demandas que el espacio y el tiempo así le delimiten.

En otro orden de ideas, toda acción que emprende el ser humano está destinada a un fin. Para algunos el fin consiste en buscar la felicidad (Aristóteles, Ob. Cit.), para otros, alcanzar una meta profesional o en el ámbito del amor, topar al ser querido ideal. De tal manera que el ser humano siempre busca consecuentemente un fin en todo cuanto emprende desde sus acciones.

En tal sentido, la presente investigación, teleológicamente persigue reconsiderar al ser humano como alto ente de valor en la dinámica de una organización, atender al ser humano y comprenderlo como tal, apostar por él en su formación integral, fundamentalmente en la capacitación humana, espiritual, moral, académica, desarrollándolo en sus habilidades, así como en otros campos. Es importante destacar que ante esta era de virtualidad, el ser humano ha de imbricarse con esa realidad que hace posible lo imposible, desde la perspectiva comunicacional y ahora con mayor vigor con la denominada inteligencia artificial (IA), por el cual, las entidades empresariales de todo orden o tipo, deben apostar o fomentar cursos, talleres de capacitación y perfeccionamiento en el empleo de los software que permite toda posibilidad de imbricación humana desde las TIC's.

## **CAPITULO III**

### **MARCO METODOLÓGICO**

El presente capítulo procurará generar la orientación epistemológica y metodológica, que se asumirá para el presente trabajo. Ahora, en las investigaciones es de importancia fundamental que los hechos y relaciones que establecen los resultados obtenidos o nuevos conocimientos tengan el máximo de exactitud y confiabilidad.

Para ello, se plantea una metodología o procedimiento ordenado que se sigue para establecer lo más importante de los mismos y hacia los cuales está encaminada el interés de la investigación. Por lo tanto, en esta etapa de estudio, se especifica: naturaleza de la investigación, método, diseño de la investigación, descripción del escenario de investigación, informantes, técnicas e instrumento de recolección de la información, credibilidad o validez del estudio, procedimiento de análisis de la información.-

#### **Naturaleza de la Investigación**

Para las investigaciones es de importancia fundamental que los hechos y relaciones que establecen los resultados obtenidos o nuevos conocimientos tengan el máximo de exactitud y confiabilidad. Para ello, se plantea una investigación ordenada que se sigue conforme a su condición a corresponder a los intereses de la investigación y al ruido generado al intelecto para su respectivo estudio.

Por tanto, en esta etapa del estudio, se especifica la naturaleza de la investigación, el método, diseño de la investigación, informantes claves,

validez del estudio, así como la técnica o procedimiento de la recolección de la información y la sistematización de cada una de las unidades de análisis, valiéndose del procedimiento e instrumento para recabar datos y el análisis e interpretación de la información, respectivamente.

En tal sentido, la investigación se suscribe dentro del paradigma interpretativo, enfoque cualitativo, que de acuerdo con Martínez (2004) se busca: "... precisar los rasgos que el investigador necesita para dar cumplimiento a los objetivos planteados, de manera que la investigación que se realizará posea una importancia para dicho estudio" (p.21), tomando en consideración que se: "... postula una concepción una concepción global, fenomenológica, estructuralista, subjetiva" (González y Rodríguez, 1991, p. 99) absolutamente distinguida de toda investigación cuantitativa, puesto que no se persigue medición o cuantificación alguna, sino la comprensión del fenómeno mismo.

Así mismo de acuerdo con la problemática planteada y respecto a la determinación de los objetivos, el estudio es de campo según Rodríguez y Osuna (2012) "...la misma consiste en caracterizar un fenómeno o situación concreto indicando sus rasgos más peculiares o diferenciadores" (p.145), tanto estudio bibliográfico como enfoque permitirán caracterizar una aproximación teórica para la formación del personal directivo y docente en la UPT Agroindustrial del Táchira, desde la transcomplejidad

### **Método**

Toda acción emprendida por empuje del entendimiento, requiere de un camino o ruta por el cual se ha de transitar el objeto de lo estudiado, pues sólo así se patentará una indagación ordenada, sistemática y cónsona con la naturaleza de la investigación. En tal sentido, el investigador ha considerado conducir la presente indagación por el método fenomenológico en atención a las realidades suscritas como existencia en el contexto objeto estudio, que requieren, desde luego, ser comprendidas para así adquirir conciencia eidética de las cosidades y finalmente el objetivo cardinal del estudio. En

esencia es la acción de la trascendencia de las existencias que suministran un cúmulo de manifestaciones que enriquecen y mueven la investigación presente.

En este orden de ideas, Husserl (1962) considera que:

... frente a toda conciencia relativa a ella; no meramente en el sentido de que no es posible de hecho encontrar en la cosa un ingrediente de la conciencia, antes bien, es la situación de evidencia eidética: con universalidad o necesidad rigurosamente absoluta” (p. 95).

Lo que puede conducir al entendimiento a ir más allá de los manifiestos aparentes y concretar con la esencia de la entidad problematizada. Si bien es cierto que el contexto y la cosidad objeto-estudio refiere algunas necesidades de estudio y en consecuencia una finalidad, ésta sólo es aprehensible desde el auscultamiento de esas manifestaciones existenciales, así como de los referidos eidéticos subsistentes en el intelecto.

Es importante evidenciar, que toda investigación cualitativa destaca el carácter de comprensión de las realidades coexistentes por lo que emerge un objeto-estudio, pues lo que se busca es: “... comprender a las personas dentro del marco de referencia de ellas mismas. Para la perspectiva fenomenológica y por lo tanto para la investigación cualitativa, es esencial investigar la realidad tal como otros experimentan” (Blumer, 1987, p. 86), pues cada aporte de los actores, son manifestaciones interesantes y de valor donde se hace evidente su marco de creencias, valores, actitudes y aptitudes, obviamente desde cada punto de vista.

En tal sentido, el investigador desde el contexto y sus actores, seleccionados por el mismo indagador, buscará aprehender cada perspectiva existencial organizacional en pro de la formación del talento humano, cotejarlos con la conciencia eidética y asimismo trascender las realidades en miras a delimitar el marco ontológico y epistemológico de la investigación pues cada realidad y noción es en principio: “... como algo que no solo existe, sino que ya existía antes de dicha percepción” (Husserl, Ob. Cit., p.

103) y que el investigador debe estar consciente de dicha realidad y diversidad de cosidades.

### **Etapas del método fenomenológico.**

Es importante destacar la influencia del método filosófico en la investigación, pues la segunda obedece a los principios establecidos teóricamente por el primero, y sobre esta base, es importante destacar que a la hora de hablar de fenomenología, no necesariamente es Husserl quien intercede epistémicamente, pues Ponty también ostenta reflexiones sobre esta corriente y con ciertos aires de aplicación avanzada en lo investigativo (Coplestón, 2001). Sin embargo, es Husserl el más llamado por algunos investigadores en el ámbito metodológico, por el que sustenta toda apreciación fenomenológica aplicada a la investigación.

Al respecto, lo fenomenológico, como se indica, tiene abordajes filosóficos, esa es su fuente devenitoria como teoría, sobre el cual en lo investigativo se ha concebido las ideas de Husserl por el que se entiende, que más allá de un sustento filosófico, es un método de la investigación por el que se permite establecer un conjunto de etapas, que se deben seguir en la ruta investigativa (Trejo, 2012) y la suscrita pesquisa así lo contemplará:

**Etapas descriptiva:** El propósito de esta etapa es la de alcanzar una descripción del fenómeno objeto-estudio, de manera más completa y no bajo prejuicios, debe reflejar la realidad vivida por cada una de las existencias (personas), su realidad o cosmovisión de manera auténtica. Para esta fase, se debe llevar a cabo la aplicación de la técnica o procedimiento seleccionado y la elaboración de la descripción protocolar.

**Etapas estructural:** en esta fase, se ha de llevar a cabo las descripciones contenidas en los protocolos tratando de sostener correlación entre los acontecimientos o aspectos de mayor relevancia.

**Etapas de discusión:** En este momento, se intenta relacionar los resultados obtenidos de la investigación con los hallazgos de otros

investigadores con el fin de cotejarlos, contraponerlos o complementarlos y así lograr alcanzar una mejor comprensión del fenómeno.

En síntesis la fenomenología es una corriente filosófica cuyo propósito es la comprensión de cada una de las realidades que en contexto histórico, espacial, social, entre otros se lleva a cabo y con apoyo de la hermenéutica se aprecia desde la historicidad, un amplio entendimiento que todo cuanto acosa al intelecto para estudiarse fenoménicamente, en otros estadios temporales y espaciales también ha cobrado importancia. En conclusión es un método para entender mejor el verdadero sentido del o los fenómenos que abraza toda indagación científica.

### **Diseño de la investigación**

Como se ha indica en previas líneas, la investigación en desarrollo está enmarcado en el paradigma interpretativo, enfoque cualitativo, método fenomenológico. En él se intenta describir y completar marco de ideas o conocimientos sobre el fenómeno objeto-estudio con el propósito de validar conceptos, ampliar categorías, constructos y/o postulados que acompañen la intención del investigador. Desde la preceptiva cualitativa, Strauss y Corbin (2002) insiste que: "... Puede tratarse de investigaciones sobre la vida de la gente, las experiencias vividas, los comportamientos, emociones y sentimientos, así como al funcionamiento organizacional, los movimientos sociales, los fenómenos culturales y la interacción entre las naciones" (p. 12) hacen posible que por la ruta interpretativa expeditamente fenomenológica se puede alcanzar la comprensión de tales existencias.

Por ello, desde una concepción onto epistemológica, se busca a través de la investigación en desarrollo una aproximación teórica para la formación del talento humano en la UPT Agroindustrial del Táchira, teniendo como base la transcomplejidad, considerando desde una epistemología las diversas posiciones teóricas que sobre el objeto-estudio anidan pero no para abordarse teoréticamente, sino para mostrar desde una forma intersubjetiva

lo que es y ha significado el ser humano y la valoración de sus talentos dentro de una organización y ontológicamente demarcar los accidentes que ha ido sosteniendo el recurso, capital y/o talento humano en el tiempo.

No obstante, el diseño de la investigación se justifica desde el enfoque cualitativo ya que permite al investigador abordar desde el contexto del objeto estudio cada situación o acontecer durante el desarrollo de la investigación de caras a cada dinámica organizacional de la institución y aprehender el sentido que tiene el humano y sus talentos en la entidad educativa precitada y así poder brindar respuestas significativas del fenómeno sobre lo aprehendido.

Es por ello que el Método es atinado, resultando ser la fenomenología la ruta por la que se dirige la pesquisa. Ya lo diría Soto y Vargas (2017): “La fenomenología para Husserl es la ciencia que trata de descubrir las estructuras esenciales de la conciencia, y se caracteriza por ir en búsqueda de experiencias originarias y exponerlas en su contexto” (p. 45), pues cada una de esas manifestaciones son valiosas, narran desde sí la perspectiva de un cosmovisión que posiblemente sea general, como posiblemente sea individual, pero que finalmente invita a escudriñar y apreciar todo cuanto emerge de éstas.

## **Descripción del Escenario de Investigación**

### **Informantes Claves**

Los informantes claves o actores sociales como también se denominan, son parte fundamental de toda investigación. Son el recurso valioso que hace posible la dinámica y desarrollo de toda pesquisa, pues sus contribuciones abren la puerta a la sistematicidad de la indagación. Por ello, es importante tener en cuenta que cada aporte cuenta y vale; así como el investigador ha de atinar el abordaje de estos actores a los efectos de enriquecer superlativamente la investigación.

Por ello, los informantes claves son: "... las personas que facilitan al investigador la información necesaria para comprender el significado y las actuaciones que se desarrollan en determinado contexto" (Rodríguez, Gil y García, 2004, p. 127), manifestaciones, que devienen de la experiencia, de sus vidas, así como de sus saberes específicos fortaleciendo la investigación conjuntamente con los aportes teóricos, forjando la teleología de la pesquisa, una aproximación teórica para la formación del talento humano en la UPT Agroindustrial del Táchira.

Como actores sociales, el investigador sostiene un número significativo de informantes, siendo del contexto objeto estudio, considerando para ello a tres (3) miembros del personal directivo de la Institución de Educación Superior (contexto objeto estudio) y dos (3) docentes, los cuales fungirán como informantes claves de la investigación que se especifican a continuación.

**Tabla 1**  
*Informantes Claves*

<b>Código</b>	<b>Sexo</b>	<b>Cargo</b>	<b>Formación Académica</b>	<b>Universidad</b>
<b>RRP</b>	M	Rector	Doctor en Educación	UNELLEZ
<b>DOC1</b>	M	Docente	Ingeniero Mecánico	UNET
<b>DSC</b>	M	Coordinador	Ingeniero en Mantenimiento	UPTAI
<b>DOC2</b>	M	Docente	Magister en Educación	UPEL
<b>DPNFI</b>	F	Coordinadora	Magister en Educación	UPEL

Fuente: elaborado por el autor.

### **Técnicas e Instrumento de Recolección de la Información**

Ya contando con el contexto objeto estudio, así como con la fuente importante por la que se obtendrán los datos, ahora el investigador requiere del instrumento por el cual se hará patente cada uno de los manifiestos existenciales de los actores sociales. Por ello, de manera ordena y sistemática el investigador construirá un instrumento que soportará las preceptivas por las que dirigirá su espíritu a la concreción de datos suministrados por parte de los actores sociales, así como la técnica a

emplear siendo ésta la entrevista considerando, además, la entrevista a profundidad.

A tenor, Buendía (2003), indica que: "... a través de preguntas dirigidas a los actores sociales, encontrar lo que es importante y significativo para los informantes y descubrir acontecimientos y dimensiones subjetivas de las personas tales como creencias, pensamientos, valores" (275), son una fuente interesante y provechosa para la investigación, Por ello el investigador empleará la entrevista, correctamente formuladas y orientadas por los objetivos de la pesquisa a fin de orientar perfectamente el curso indagatorio.

En este sentido, además del guión, el investigador cumpliendo el rol de entrevistador debe aprovechar, además del recurso ofrecido por el actor social, cada gesto y contexto donde se recolecta la información, pues estos datos paralelos son de gran suma a la hora de la sistematización, además de ser un indicador conjuntamente con algunos referentes en el dato suministrado, que generan la entrevista a profundidad. Por ello, Taylor y Bodgan (1987) exponen que:

Por entrevistas cualitativas en profundidad entendemos reiterados encuentros cara a cara entre el investigador y los informantes, encuentros estos dirigidos hacia la comprensión de las perspectivas que tienen los informantes respecto de sus vidas, experiencias o situaciones, tal como las expresan con sus propias palabras (p. 101).

Este es un momento de interacción social, que el investigador no debe desaprovechar, pues de allí mana información importante para la pesquisa, permitiendo así un desarrollo sistemático con un plus de valor. Es importante, además, el clima que el investigador como entrevistador debe generar, pues hacer empático el tema objeto estudio al actor social y la dinámica con la que se presenta el instrumento, deja fluir significativamente la acción interactiva investigativa. Es imperativo sostener que el factor tiempo juega un rol particular, así que el entrevistador debe saber trabajar en ello, al respecto, Martínez citado por Hamui y Varela (2013), apuntan que, en la recolecta de información además de apreciar una serie de actitudes, experiencia y

creencias, se debe hacer: "... en un espacio de tiempo relativamente corto" (p. 56), pues el tiempo del entrevistado es valioso. En él queda, según la importancia que tome por la temática, su prolongación cronológica, sin embargo el investigador debe cuidar este factor.

### **Validez Y Credibilidad de la Información**

Aun cuando en el mundo pragmático se sostenga que no es requerida la validación de la instrumentación utilizada a los efectos de recabar la información, sí es del todo imperativo, puesto que ello acompaña, desde el enfoque cualitativo, qué tan atinado está el medio empleado para la suscripción de información relevante para la pesquisa. Esto permite, además, evaluar hasta qué punto son creíbles o no los resultados, si son coherentes, entre otros. A ello Sampieri (2014) considera que la validez del estudio es: "... la correspondencia entre la forma en que el participante percibe los conceptos vinculados con el planteamiento y la manera como el investigador retrata los puntos de vista del participante" (p. 456).

Es importante destacar que la confiabilidad del estudio es un rigor y aspecto sostenible en el enfoque cuantitativo, considerándose además, de gran importancia en la investigación de naturaleza cualitativa, pues aunque sea aplique la misma técnica, instrumento, bajo el mismo método, obviamente los datos recabados según los actores sociales multidiversos que se utilicen en el mismo contexto, derivan resultados distintos, pues cada experiencia y manifiesto de vida exponen subjetivamente a la instrumentación empleada. Esto no quiere decir que el instrumento esté errado, sino que es una realidad tan presente, que indica, sin duda alguna, que la técnica empleada que es la misma, así como el instrumento, pueden derivar puntos de vistas diversos indicando que es válida la herramienta erigida para el estudio.

## Procedimiento de Análisis de la Información

En los estudios de naturaleza cualitativa, la información que emerge es importantísima, ya que es producto de un ejercicio sistemático de procesamiento de información proveniente de los actores sociales. En este apartado específico de la investigación, el investigador soportó las etapas y procesos que hicieron posible el análisis de la información, valiéndose fundamentalmente del material que se recopiló a través de las entrevistas, grabaciones, grupos focales. Todo este proceso llevó a la categorización, estructuración, contrastación y finalmente a la aproximación teórica.

Toda la información se recabó por el investigador, se analizó mediante grupos en el que se muestran los aspectos comunes y otros que distaron significativamente, permitiendo así la captación de aspectos significativos de cada realidad existencial. En este sentido, Martínez (Ob. Cit.) alude que el procedimiento a seguir es: “Categorización, estructuración, contrastación y teorización” (p. 263) procesos que constituyen la esencia de la labor investigativa.

Además, es importante destacar que el proceso se llevó a cabo de manera manual atendiendo correspondientemente las demandas del objeto-estudio y la información aprehendida de cada realidad o existencia.

Ahora bien, siendo específicos y delimitantes en el procedimiento, a los efectos de la categorización, el investigador debe: “... clasificar las partes en relación con el todo, de describir categoría o clases significativas... diseñando y rediseñando, integrando y reintegrando el todo y las partes a medida que se revisa el material... emergiendo el significado de cada sector” (Martínez, 2004, p. 266), por lo cual se ha de contrastar, revisar y repensar cada criterio de valor que ofrezcan los actores sociales y con los cuales se familiarizará el investigador. Este proceso de categorización delimita en temáticas cada una de las Unidades de Análisis, es decir, clasifica, conceptualiza y codifica la información.

Luego de la recogida de la información respectiva, el investigador se dispuso a la transcripción de los datos devenidos de los actores sociales, en este momento, no se escatimó nada de lo ofrecido por parte de los informantes claves, así como de lo observado. El investigador llevó un registro alternativo en el que de manera sinóptica apuntó cada preceptiva existencial. Al respecto, Martínez (Ob. Cit.) sustenta que:

... el esfuerzo de “sumergirse” mentalmente, del modo más intenso posible, en la realidad ahí expresada. En otras palabras, el investigador revisará los relatos escritos y oírás las grabaciones de los protocolos repetidamente, primero, con la actitud de revivir la realidad en su situación concreta y, después, con la actitud de reflexionar acerca de la situación vivida para comprender lo que pasa (p. 265).

De igual modo, la estructuración lo que vino a significar la: “... descripción, normal, endógena y la creación de una estructura conceptual” (Ídem) que se funda a base de una idea. La interacción con cada manifestación de vida, posiblemente revele detalles históricos, culturales, normativos, entre otros, que coadyuvan al proceso hermenéutico del fenómeno. De allí pueden resultar datos con un contenido natural donde la espontaneidad se manifiesta, así como los sentimientos, pues pueden coexistir datos con una carga de emociones, con detalles específicos de las realidades, entre otras manifestaciones, que el investigador sabrá aprovechar al máximo.

Asimismo, el investigador agotará el siguiente aspecto, muy importante por demás, como es la contrastación. En este episodio de la sistematización de la investigación, el investigador puso en relieve cada una de las manifestaciones más relevantes con sus elementos emergentes de manera ordenada y se contrastará con aquellos recursos literarios y/o bibliográficos a fin de ampliar las respectivas conclusiones.

Finalmente la teorización el cual consiste en: “... la síntesis final de un estudio o investigación... mejorándolo con los aportes de los autores reseñados en el marco teórico” (Martínez, Ob. Cit., p. 279). Al respecto, el

investigador recogió aspectos de relevancia y valiéndose de las contribuciones teóricas para: "... integrar en un todo coherente y lógico los resultados de la investigación en curso" (Ibídem, p. 278) para una mejor comprensión.

## **CAPÍTULO IV**

### **ANÁLISIS Y SISTEMATIZACIÓN DE LA INFORMACIÓN**

Hablar de análisis y sistematización de la información, es expresar de manera reflexiva sobre todos aquellos aspectos suministrados por los informantes claves. Es decir, la información más valiosa que permite al investigador ir conociendo y comprendiendo desde cada realidad existencial, pues sus manifestaciones traen consigo una carga ontológica, axiológica y epistémica de gran valía, permitiendo así, enriquecer la pesquisa en correlación con el objeto-estudio. En suma a ello, estos saberes permiten ascender a las fuentes teóricas que en concatenación entretejen una dialéctica intelectual a los efectos de la generación de teoría en la investigación.

Asimismo, resulta importante para el investigador constituir una plantilla que servirá de guía en este proceso sistemático de la investigación. Esta plantilla tiene constitutivamente el marco de categorización de la pesquisa, medio que delimita el recorrido de la indagación con la sostenibilidad de los aportes de cada uno de los actores sociales, pues tales conciencias generan un panorama eidético fundamental en lo indagado.

En este orden de ideas, la presente investigación tiene consigo un cuadro de categorías, producto de las entrevistas realizadas a cada uno de los actores sociales abordados por el investigador. Cinco informantes en total, que han contribuido desde sus existencias, saberes y/o vivencias para el análisis e interpretación de cada una de las categorías, así asimiladas para la investigación. La ejecución del proceso sistemático de la investigación está

sostenida de tres categoría ejemplares, cada una de éstas con un conjunto de categoría concentradas que reagrupan un marco de subcategorías que dan estructura a la indagación en desarrollo, tal como se evidencia en el cuadro siguiente:

**Tabla 2.**  
*Marco sinóptico de categoría y subcategorías.*

<b>Categorías ejemplares</b>	<b>Categorías</b>	<b>Subcategorías</b>
<b>Formación del Talento Humano</b>	<b>Capital Humano</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Talento humano en la organización.</li> <li>• Axiología en el talento humano.</li> <li>• Reconocimiento del talento humano.</li> </ul>
	<b>Capacitación del talento humano</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Logística de capacitación gerencial.</li> <li>• Desarrollo del talento humano.</li> <li>• Evaluación del talento humano.</li> </ul>
<b>Transcomplejidad</b>	<b>Filosofía transcompleja en la gerencia</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formación gerencial.</li> <li>• Interacción humana compleja.</li> <li>• Transdisciplinariedad gerencial.</li> </ul>

Fuente: elaborado por el autor.

En tal sentido, la sistematización de la presente investigación se corresponde a la Categoría Ejemplar Formación del talento humano, constituida por las categorías: 1. Capital humano y en ésta las subcategorías: a. Talento humano en la organización; b. Axiología en el talento humano; c. Reconocimiento del talento humano; 2. Gestión del talento humano en donde se enfatizan: a. Logística de capacitación gerencial; b. Desarrollo del talento humano; c. Evaluación del talento humano.

En el mismo orden, la categoría ejemplar Gerencia Educativa, constituida por la categoría: Administración gerencial en Institutos de Educación Superior (IES), a su vez con las subcategorías: a. Ideal gerencial; b. Práctica gerencial; c. Código gerencial. De igual modo la categoría Formación gerencial compuesta por la subcategoría: a. Nivel formativo del gerente organizacional; y finalmente la Categoría ejemplar Transcomplejidad constituida por la categoría: Filosofía transcompleja en donde se presentan las subcategorías: a. Interacción humana compleja; b. Transdisciplinariedad gerencial; c. Complejidad en el discurso gerencial.

Tomando como referencia esta estructura que orienta al investigador en el proceso sistemático de la pesquisa, éste podrá valerse de cada una de los aportes que gentil y cooperativamente han suministrado los informantes claves, pieza fundamental de toda pesquisa, quienes desde sus experiencias de vida, conocimientos especializados o aprehendidos de la cotidianidad, que conjuntamente con las fuentes teóricas, darán nutrimento a la investigación a los efectos, de finalizar con lo sostenido como objetivo general “Generar constructos teóricos de la formación del talento humano fundamentados en una visión transcompleja en la UPT Agroindustrial del Táchira”.

### **Categoría 1: Capital Humano.**

El tema del capital humano, no es que resulte ser ambiguo, sino que es complejo por la transformación que éste término ha sufrido en el mundo teórico o científico. Este vocablo que sirve a la presente categoría, es también conocida como Talento Humano, Recursos Humanos, Humanos con Recursos, incluso en algunas organizaciones se conoce como Personal, entre otros, que animan a establecer toda una teoría crítica en materia. Sin embargo, para Alles (2009):

...cuando en una organización se quiere comenzar a pensar, trabajar e instrumentar los conceptos de “capital humano” o “talentos humanos” se debe pensar en ello como si se tratara de un valor estratégico de la empresa, como un valor añadido para la actividad (p.186).

Ciertamente el capital o recurso humano con el que una entidad cuenta, es uno de los más excelsos valores con que ésta puede contar. En otros términos, consiste en la administración de otro recurso que no es el financiero, sino el de la persona humana, que hace dinámico u operativa la organización, valiéndose del marco de capacidades, aptitudes, saberes, cualidades, que aunque muy propias, adquiridas o aprehendidas, pasan a ser una herramienta fundamental para el desarrollo de la organización.

Es por ello que, en una organización, así como en discusiones sobre el tema “Capital humano”, tiendan a emerger diversas opiniones, pues el hombre ha sido histórica y sistemáticamente, un problema sobre el cual se han erigido diversas teorías y en el campo organizacional, tesis referidas al tratamiento que se le debe dar a este capital tan valioso, como la persona humana. De no ser así, científicos de renombre en este campo como Tylor y Fayol desde un enfoque clásico de la administración no hubieren generado la Administración Científica y la Teoría Clásica, respectivamente, desde la consideración de tareas y la estructura de funciones (Tylor y Fayol, 1987).

Es de destacar destacar que toda esta revolución científico-organizacional, por darle una calificación de altura, tiene su ápice en la revolución industrial, si cabe una disertación sincrónica de manera sinóptica. El siglo XIX ha dejado un hito en la historia del pensamiento, pues las premisas de Marx contempladas en sus obras El Capital, Miseria de la Filosofía, por citar estas dos emblemáticas y donde se recogen impresiones de cómo el hombre maneja al hombre y de ahí las tesis críticas sobre la alienación del hombre por el hombre desde el trabajo por el salario, inicia todo un repensar organizacional en pro del real y significativo trato o

consideración que se ha de sostener para con el hombre como humano valorando fundamentalmente su(s) talento(s).

Asimismo ontológica, como geneológicamente, el tema del capital humano, talento humano, recurso humano, entre otras calificaciones, demarcan una perspectiva transformacional del constructo. Lo que sí permanece auténticamente presente es el ser humano como referente dinámico, desarrollador, constructor y edificador de toda organización donde éste participa. Sin embargo, hay bemoles en las formas, es decir, en cómo se concibe aún en lo práctico el sujeto bien sea operario, o bien sea de gerencia media, así como de gerencia alta, por ir de manera ascendente, es decir, dinámica interpersonal resulta de análisis o comprensión y de ahí esta indagación.

Por tal motivo se conocerán de parte de los actores sociales, algunas contribuciones que en atención a las subcategorías: talento humano en la organización, axiología del talento humano, reconocimiento del talento humano, permitirán ir comprendiendo y delimitando lo concerniente al capital humano.

### **Subcategoría: Talento humano en la organización.**

Como se ha delimitado en los renglones previos a esta subcategoría, el talento humano es para la organización, el capital de más alto valor, pues gracias a éste con el cumplimiento de las tareas o funciones que corresponda por sus competencias atender, hace posible el alcance de los objetivos o metas de una empresa. El talento humano es para la organización como la flor es para el jardín y en ambos, gerente o el jardinero, cuidan con celo el crecimiento y vitalidad de la planta; de esta manera el gerente vela y cuida al ser humano por su talento o potencial, tanto así que ha de contribuir por la permanente formación de éste, pues el progresivo

crecimiento intelectual de sus trabajadores es crecimiento para su organización.

En este sentido, el investigador toma en consideración cada uno de los aportes de los actores sociales, que sobre el talento humano en la organización, dan algunas contribuciones interesantes, fundamentalmente sobre la cuestión ¿Qué es para Usted el Talento Humano? A ello responden indicando que: “Son los seres humanos dentro de una organización que se encargan de hacer cumplir los objetivos de la misma sea cual sea su razón social” (DOC1). No hay duda que el talento humano reside en la persona, sin embargo, DSC en su aporte expresa que el talento humano es: “... la capacidad o facilidad que tiene una persona para aprender o ejecutar una determinada tarea”, es decir, la aptitud y actitud que se asume frente a una responsabilidad valiéndose de su capacidad ante una función.

Por otra parte, DOC2 concibe que el talento humano es el conjunto de: “Personas que trabajan en una organización con metas y objetivos comunes”. De igual modo que DOC1, concibe al talento humano como el ser humano o el conjunto de personas que cumplen objetivos o metas, sin embargo, éstas no se alcanzan si el sujeto no cuenta con las capacidades físicas, intelectuales, emocionales, técnicas o hábiles para hacer posible que la tarea o función sea alcanzada. Para RRP, consiste en: “La capacidad de hacer rendir al máximo el capital humano de la organización”, aporte que deja tajantemente expresado, que el capital humano es una cosa y el talento humano es otra. La primera es el sujeto, en tanto que la segunda son aquellas aptitudes con las que cuenta el sujeto para su desempeño dentro de la organización, sean éstas intelectuales, físicas, habilidades, entre otras.

No obstante, otra de las opiniones expresa aisladamente, que el Talento Humano es: “Es la unidad encargada de administrar, coordinar y gestionar todos lo concerniente a la relación laboral”. Cabe destacar, que

esta apreciación tiene mayor correspondencia a la dependencia que monitorea todos los procesos de índole administrativo en una Organización; y no ciertamente a delimitar qué es el talento humano.

Es importante señalar, que en las proposiciones retóricas en materia de personal, se habla demasiado de Capital Humano y Talento Humano, como si fueren la misma cosa, es decir, coexiste un empleo asociativo de los constructos para indicar que es la administración de personas dentro de una organización. En esta perspectiva sistemática se debe indicar que una cosa es el Capital Humano, pues se refiere al conjunto material, físico-existencial de personas que hacen vida laboral en una entidad empresarial de cualquier tipo; mientras que, el talento humano, es todo aquello que cualifica, identifica o define por sus aptitudes intelectuales y hábiles, que por su desempeño califica al sujeto dentro de la institución.

En este sentido Ramírez, *et al*, (2019), citando a Fuentes y Córdón (2016); Cuesta (2015) y Shaw (2014), al hablar de estrategia organizacional, enfatiza de manera tácita una concepción interesante sobre el capital humano, expresando que a la hora de erigirse dicho plan estratégico: "... deben socializarse las actividades y que el personal participe en la creación de dichas estrategias" (p. 170), una premisa axiológica interesante destacando la importancia del colectivo que hace vida en la organización, a la hora de delimitar marco de acciones con el propósito de alcanzar en conjunto, los objetivos trazados a largo plazo. En síntesis, la toda organización crea, implementa y evalúa.

Ahora bien, trascendiendo de la apreciación subjetiva sobre el talento humano, resulta interesante conocer ¿De qué manera conciben el Talento Humano en la Organización? A este cuestionamiento, los actores sociales indican que: "La organización de la relaciones humanas para efectuar una acción o unas acciones de forma eficiente con los objetivos de la

organización” (RRP), lo que hace comprender, que la delimitación conceptual del talento humano está en manos de una entidad de la estructura, siendo ésta “Relaciones Humanas” y se concibe desde la utilidad, es decir, en la medida en que el trabajador cumpla eficientemente “... con los objetivos de la organización”.

Por otra parte DOC2 aporta, que el talento humano en la organización se concibe: “Desde el punto de vista de dirección” lo que conduce a conocer a profundidad ¿Cuál es el punto de vista de la dirección? A lo que responde: “como un equipo de trabajo”. Reincide el aspecto utilitario, es decir, desde la dirección se concibe al talento humano, como aquel hábil para el desempeño de funciones acorde a los estándares de quienes dirigen y no realmente valorando las capacidades o desempeño de quien labora, a esto le llaman organizacionalmente “equipo de trabajo”, los que interesan que estén en concordancia con la autoridad.

No obstante, otras opiniones resultan estar hiladas hacia una visión prospera del talento humano en una organización, pues DOC1 alude que en el contexto objeto-estudio se concibe al talento humano como: “El personal idóneo para ejercer cada uno de los cargos disponibles dentro de la organización” y en el mismo tenor DSC expresa a modo de ideal y no práctico, que: “Se debe concebir de tal manera que se tome en cuenta su capacidad y su desempeño”. Estos aportes están en consonancia teórica, aun cuando en DOC1 deja evidencia que es así como en la práctica le percibe la organización, como personal idóneo para el desempeño de cualquier función dentro de la organización.

Para Cabrales (2008) en su producto académico “La gerencia del talento humano bajo la perspectiva de la condición humana” subraya que en los actuales tiempos se concibe al Talento Humano:

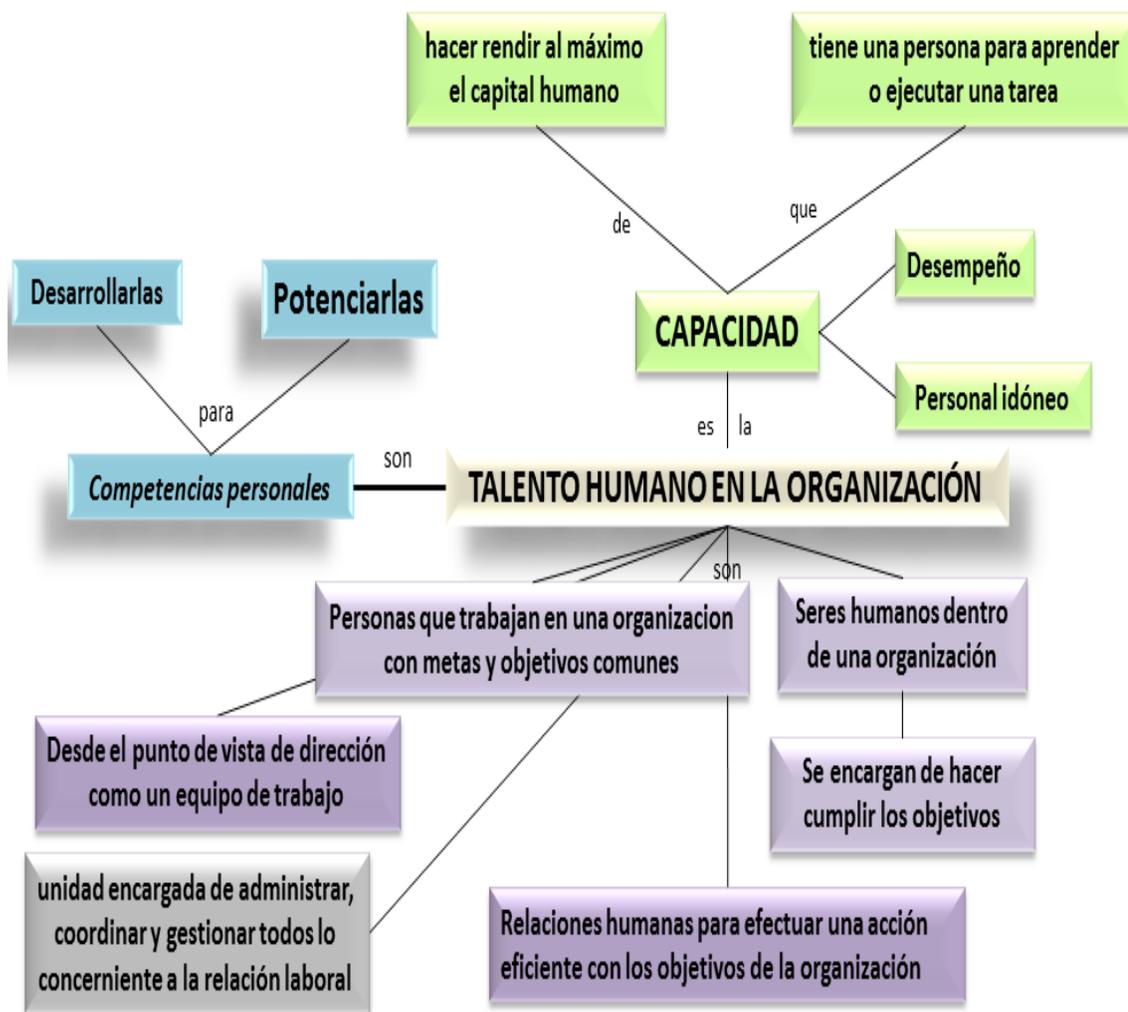
... como una de las variables más importantes en la que las organizaciones deben centrar gran parte de su atención y de sus recursos (...) se debe tomar consciencia de la particularidad de cada trabajador y de las competencias personales para desarrollarlas y potenciarlas (p. 156).

En consecuencia, esta proposición deja claramente expresado que a la hora de hablar de Talento Humano, no es otra cosa, que hacer referencia de las competencias personales de cada trabajador, por lo cual en materia de gestión del mismo, el emporio u organización dentro de su plan de inversión ha de considerar, el de potenciar y desarrollar estas habilidades cognitivas y prácticas de sus empleados.

En este sentido es oportuno delimitar los conceptos dadas algunas incomprensibilidades que son conducentes a incompatibilidades en la práctica gerencial, sea cual sea la naturaleza de la organización. La gráfica siguiente deja claramente expresado lo que los actores sociales reflejan en sus opiniones, donde algunas incomprensiones son conducentes a un riesgo futuro en lo operativo, de ahí la importancia de conocer y precisar los términos a la hora de asumir una responsabilidad de tal orden.

Se ha de superar los consorcios internos y la concepción de personas en base a intereses, cuando el único interés es la organización como un todo y ésta llega a la conquista de su fin, en la medida que las misma gerencia y administración de los hombres y mujeres, valoren los potenciales académicos, oficios, desempeños varios, que ejercen quienes integran el ente empresarial, sin importar su razón social. Es el ser humano quien hace posible o factible, los alcances de las metas según la Misión y Visión de la Organización.

**Figura 1.**  
*Talento humano*



Fuente: elaborado por el autor.

En él se hace reflejo de un marco de proposiciones conceptuales sobre lo que es el Talento humano, donde se evidencia unas incomprensiones e/o incompatibilidades sustantivamente. No cabe duda que a la hora de hablar de Talento humano, es importante concebirla desde el conjunto de “capacidades” que le asiste a un individuo, sean cognitivas o de habilidades para el ejecute de una tarea o responsabilidad (sea cual sea) en la organización, a lo que ésta se ve en la obligación periódica, de planear e

invertir en el desarrollo y potencialidad de las competencias de cada uno de sus trabajadores.

### **Subcategoría: Axiología en el talento humano.**

Así como el talento se resume en el marco de capacidades que tiene en sí el sujeto trabajador, la axiología se concibe como el conjunto de valores que éste practica de ordinario en su vida, así como en su interrelación en el ámbito laboral. En tal sentido, la axiología en el talento se puede asumir como el radio de acción humana del trabajador con su entorno sobre la base de valores o modales que sirven de herramienta práctica para la constitución de un clima laboral agradable.

Es importante destacar, que en los últimos tiempos, el tema de los valores ha sido uno de los hitos reflexivos dentro del contexto educativo, social, político, religioso, económico y en lo organizacional no se escatima reflexionar sobre este aspecto. Para ello el investigador considera primero conocer de los actores sociales ¿Qué es para ellos la axiología? Al respecto responden diciendo que es una: “Disciplina de la filosofía que estudia la relación de los valores del objeto de estudio” (RRP) acepción ésta que se asemeja a la proposición de DSC quien dice que: “Es una rama de la Filosofía que estudia la naturaleza de los valores” por lo que se llegaría a concluir entre este par de juicios lo que expresa DOC1: “Son los valores filosóficos de una corriente de pensamiento”, dado que es procedentemente filosófica y en síntesis ha de corresponder a una corriente de pensamiento.

Por otra parte, se recoge que la axiología se ha de entender como: “Los valores que tienen las personas dentro de una organización” (DOC2), “... los juicios internos del ser humano” (DPNFI). En estos aportes se percibe una célebre noción sobre axiología, además de la vinculación que le dieron con el objeto-estudio de la presente investigación.

No cabe duda que hablar de axiología es hablar de la teoría de los valores, aun cuando este juicio desde lo filosófico presenta una cierta ambigüedad. Es decir, si asumimos la perspectiva etimológica, ciertamente se estaría hablando de la teoría de los valores, pero no de una disciplina filosófica, que es otro aspecto importante de resaltar; por otra parte el término valor o valores, en el mundo práctico se ha asumido como ese rango de principios internos que el sujeto pone en práctica en el quehacer diario de su vida, en cualquier contexto, a cualquier hora del día.

Para el filósofo Ferrater Mora (2004) en su Diccionario de Filosofía resalta, número uno, que a la hora de hablar de axiología, no dedica reflexión alguna, pero sí orienta ir a Valor y al llegar al término expresa que: “El término ‘valor’ ha sido usado –y sigue siendo usado en gran parte- para referirse al precio de una mercancía o producto” (p. 867), pero también amplía diciendo que: “El concepto de valor se ha usado con frecuencia en un sentido moral (...) con la calificación de ‘moral’” (p. 868). Sin embargo, Martín (2006) estructura una crítica de los valores morales expresando que: “En el universo de la filosofía hay dos ciencias, la Ética y la Estética, vinculada a los valores” (p. 51) indicando así que la axiología ni es disciplina filosófica, menos aún se corresponde a corriente filosófica alguna como se indica en los aportes otorgados por los actores sociales.

No obstante, aclara diciendo, que de manera específica:

La ética de los valores se identifican con lo bueno, lo justo, lo santo, lo verdadero (...) El hombre vive en función de valores convertidos en normas de conducta y que dan razón de ser y sentido a su existencia práctica (Ídem).

En consecuencia se estará hablando, o en otros términos, concibiendo a la axiología como un campo reflexivo de lo moral y no de lo ético. Sin embargo, es cardinal considerar que los seres humanos en este marco existencial, social y práctico, ordena su vida acorde a una estructura de

creencias, individuales y colectivas, que son heredadas o transferida por la familia, el contexto social e incluso el mismo escenario laboral. Esta interpretación no quiere dar a indicar que los actores sociales han errado en sus aportes; todo lo contrario, se halla que en ellos existen una serie de juicios o nociones comunes sobre el marco conceptual en cuestión (axiología) pues así se ha ofrecido al entendimiento del colectivo esta teoría o razón de ser del ser humano, obrar bajo principios.

Sin embargo, se sigue sosteniendo el abordaje en materia de la axiología cuestionando ahora ¿Cuál es el sentido de la axiología en el ser humano? Para DOC1 es: “Sentar las bases para lograr el mejor desempeño en los seres humanos” conscientes de: “... los valores positivos y negativos” (DSC) y que para alcanzar tal grado de conciencia: “... depende de la educación y cultura de cada uno” (DOC2). Estos rasgos ontológicos de lo axiológico en el ser humano expresados por los actores sociales, demarcan la necesidad de una formación o educación centrada en saberes significativos para la vida desde el plano de lo humano, teniendo esto trascendencia en cualquier accionar social: familiar, laboral, religioso, otros.

Sin embargo, otro de los aportes destaca que el sentido de la axiología en los seres humanos: “Proporciona (...) entender el comportamiento a reglas, o normas de la sociedad” (RRP), que a tenor de Martín (Ob. Cit.): “...El hombre vive en función de valores convertidos en normas de conducta” (p. 51), gracias al carácter moral suscrita en la humanidad; en consecuencia, toda organización desde esta perspectiva, se rige bajo los principios de la entidad: misión, visión y el marco normativo legal interno que en contexto con la estructura jurídica de la Nación, establecen preceptos operativos, administrativos y comportamentales para la paz o clima armónico en lo organizacional. Sin embargo, esta estructura puede chocar con: “Los valores y creencias y formación de cada individuo.” (DPFNI), dado a que cada realidad antropológica, religiosa y social puede incidir en la funcionalidad de

la entidad pese a estos arraigos socioculturales que como valor coexista en los trabajadores.

De tal manera que comprendiendo el grado de noción sobre la axiología por parte de los actores sociales, es imperativo delimitar ¿De qué manera se califica axiológicamente al ser humano en la Organización? De manera redundante, DSC expresa que: "... a través de los valores y principios éticos" lo que obliga a cuestionar ¿Cuáles de estos son válidos para tal calificación? A lo que responde: "Es complejo, sólo sé que uno desde la gerencia, valora los principios, la responsabilidad, el respeto, no sé, es bastante complejo" (DSC). Y en este tenor, RRP expresa que califica: "En base la relación de los valores o principios que rigen la organización como colectivo y su implicación con individuo" precisando que en se mide en base a los estándares que direccionan el funcionamiento de la entidad (Misión - Visión).

Por otra parte, DOC1 manifiesta: "No tengo conocimiento de la aplicación de métodos para tal fin", lo que indica que durante su quehacer como trabajador dentro de la Institución, ha pasado por algunas escalas de estimación y valoración de sus funciones, sólo que no tiene presente que haya sido calificado axiológicamente. Esto deja a la vista, que no se está valorando al sujeto trabajador como sujeto, o en el peor de los casos, todo: "Depende del nivel que está dentro de la organización, todos tienen distintos valores" (DOC2), es decir, se valora conforme a la posición dentro de la estructura, pues subraya finalmente, "... todos tienen distintos valores".

Es de destacar que la distinción axiológica coexiste en el todo humano; pero no se puede estimar dicha distinción, en tanto y cuanto sea en función de la ocupación. Hay trabajadores que de escaso o bajo nivel académico, resultan ser más honestos, responsables, respetuosos, leales, que en aquellos que ostentan cargos de estructura y con un curriculum vitae bien nutrido, pero carentes de respeto hacia el otro, deshonestos, mentirosos,

incluso hasta corruptos. No se puede asumir un concepto axiológico de una persona a la simple vista del nivel que está ocupando dentro de la organización, no por ser blanco, ojos azules y catires se es bueno; y ser negro, en consecuencia, es ser malo (Nietzsche, 2006). A mayor ampliación:

... toda moral noble nace de un triunfante sí dicho a sí mismo, la moral de los esclavos dice no, ya de antemano, a un “fuera”, a un “otro”, a un “no-yo”; y ese no es lo que constituye su acción creadora. Esta inversión de la mirada que establece valores – este *necesario* dirigirse hacia fuera en lugar de volverse hacia sí- forma parte precisamente del resentimiento: para surgir, la moral de los esclavos necesita siempre primero de un mundo opuesto y externo, necesita, hablando fisiológicamente, de estímulos exteriores para poder en absoluto actuar, -su acción, es de raíz, reacción. Lo contrario ocurre en la manera noble de valorar: ésta actúa y brota espontáneamente, busca su opuesto tan sólo para decirse sí a sí misma con mayor agradecimiento, con mayor júbilo... (Nietzsche, 2006, p. 60).

Esta distinción clara, determinante, genealógica de la moral para Nietzsche, deja claramente distinguida la estructura de la moral en lo social, lo positivo y lo negativo tiende a ser definido sobre la base de la apariencia humana y de estructuralidad social. El pecado en el noble es pálidamente notable su contraste; mientras que el pecado en el plebeyo, bajo, vulgar, es subrayablemente notable y lo beato o bueno en éste es impresionantemente invisible.

En tal sentido, resulta incomprensible, cómo se puede valorar axiológicamente a un sujeto dentro de la organización sobre la base del nivel que ocupa dentro de la estructura, tras la justificación que: “... todos tienen distintos valores”, que aunque es cierto, la escala axiológica entre los seres humanos es multivariada, pero no debe estar suscrita tal diferencia por la ocupación que ejerce en la entidad donde labora. Para otro de los informantes: “... muchas veces la supervisión y la gerencia de arriba no toma en cuenta lo humano, sino el trabajo” (DPNFI), obran de manera

contraria a su accionar personal que siempre trata: "...de ser absolutamente consiente de la situación de cada empleado" (Ídem).

En consecuencia, la axiología en el talento humano, en una organización ha de ser tan valorada, tanto así, como las capacidades, potencialidades o virtudes que tiene el trabajador en una organización, pues en dicho contexto, operarios y gerente son ante todo, personas humanas, con falencias y excelencias, con días grises y soleados, con defectos y virtudes, en otros términos, semejantes.

Ciertamente que las distinciones por ocupaciones marcan una seria diferencia; pero ésta no es un elemento de peso para marcar un serio distanciamiento e incomprensión de lo que axiológicamente asiste al trabajador. Es importante que los seres humanos sostengan en sus entendimientos, así como en la conciencia de su vida práctica, que en algunos momentos el "poder les sostiene" y no al contrario, es decir, la existencia es fluctuante, se nace para morir siendo rico o pobre, con poder gerencial o sin él. Basta observar el Gráfico x que delimita claramente esta subcategoría fundamental en la presente investigación.

**Figura 2.**  
*Axiología en el talento humano*



La red semántica expresada en el Gráfico x muestra claramente el sentido (ontología) de la axiología en el contexto objeto estudio, así demarcado por los actores sociales. Hay una interesante comprensión de la axiología, bien como concepto, inclusive como juicio en los seres humanos, considerando además la formación en el individuo (nivel educativo y cultural); pero en la organización no comulga la valoración del mejor desempeño que como concepto se estima, pues no se conoce método que valore el arraigo axiológico en quienes ejercen alguna función en la entidad, sea baja, media, alta o sencillamente, adyacente a otra función de gestión u operación.

### **Subcategoría: Reconocimiento del talento humano.**

Toda organización ha de consistir periódicamente en el estado consciente que su ser y existir, es amén al conjunto de personas que hacen vida dentro de ella y que por ende, éstas desde sus potencialidades como humanos, hacen posible que la naturaleza o razón de ser de la entidad se sostenga en el tiempo como en el espacio. En este sentido, resulta importante conocer de qué manera la gerencia de la organización objeto-estudio reconoce el talento humano.

Algunos aportes indican que: “A través de diferentes procesos de reconocimiento y valoración” (RRP), otros desde una perspectiva socioeconómica expresa que: “A través de incentivos que se otorgan por contratación colectiva” (DOC1). En el caso del primero, no especifica los diversos procesos por los cuales se llega a dicho reconocimiento; en tanto que el segundo asume que lo que por derecho le compete al trabajador, es la manera de reconocer el talento humano. Por otra parte, DPNFI se alude que el reconocimiento se da: “En forma conductista, solo se debe hacer lo que quiere la dirección”, dejando expresado que la valoración del talento está supeditado a las prerrogativas de quien dirige y no realmente por el talento que asiste al sujeto como trabajador.

Otras de las opiniones expresan atinadamente, que el talento humano dentro de una organización se ha de reconocer: “Mediante remuneración de acuerdo a sus títulos obtenidos” (DOC2), es decir, que cada quien debe recibir una estimación según niveles de preparación, acción ésta que sirve de motor motivador para el resto de la comunidad organizacional. De igual modo, DSC manifiesta que el talento humano: “Se puede reconocer de varias maneras, como: sus cualidades, su conocimiento, motivación, entre otras”. Esta última aseveración, bastante atinada, pues no solo bajo remuneración anexa se reconoce el potencial del trabajador, existen otras formas que motivan e inspiran al funcionario a seguir apostando a su crecimiento personal y profesional, que coadyuva además al fortalecimiento y surgimiento de la organización. Es decir, esas otras formas resultan ser: “una condecoración, un certificado, una exaltación de mérito, una beca, otros” (DSC).

No se ha de escatimar la concepción gerencial del talento humano sostenida por Chiavenato (2009), el cual consiste en la: “...administración de personas” (p. vii) considerando valioso el potencial académico, las habilidades o destrezas que tiene el trabajador, inclusive su formación o relación humana. Según Daft (2008) citado por Cabrales (2009) señala que:

El gerente se convierte entonces en un estratega que visualiza el entorno, el contexto interno y externo, hace prospectiva, dimensiona las capacidades de su equipo y traza los objetivos que lo mantendrán en el mercado o por encima de sus competidores. “Algunos aspectos fundamentales son el poder transmitir a la gente la idea de que sus actos tienen sentido y propósito, cuando casi todos los días se registran cambios importantes, el hacer que los empleados son valorados y respetados (...) y el mantener un buen estado de ánimo y una gran motivación, ante la incertidumbre y el estrés derivado de ella (p. 156).

Quien lleva las riendas de una organización, además de tener una clara noción de su personal, resulta importante valorar el marco de capacidades que tiene su personal, respetarlos, transferirle emociones que se traduzcan

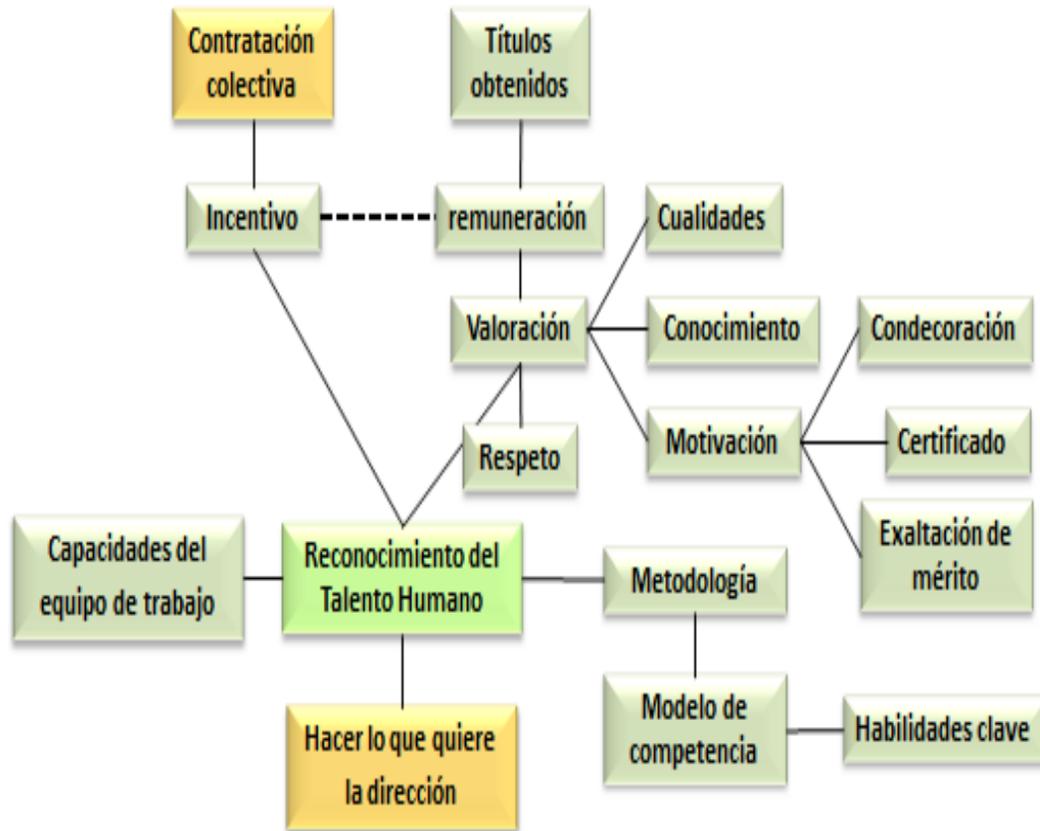
en una actitud positiva, motivarlos para el logro en cada desempeño de sus funciones laborales e incluso personales. Un gerente bajo este cuadro, hace posible que su empresa emprenda bajo un clima armónico y plácido. McClelland citado por Goleman (2013) sostiene que:

... cuando uno logra un determinado trabajo, competencias como la empatía, la autodisciplina y la persuasión resultan, a la hora de alcanzar el éxito, más decisivas que el historial académico. Y propuso, a ese respecto, una metodología, conocida como “modelo de competencia”, muy frecuente hoy en día en organizaciones mundialmente conocidas, para identificar las habilidades clave que convierten a alguien en un trabajador estrella en una organización concreta (p. 206)

Tanto el gerente, como los demás miembros de la organización han de concebirse desde la mirada de la empatía, finalmente todos son personas humanas, miembros laboriosos de la misma entidad e independientemente de sus habilidades cognitivas, empíricas y de gestión, son trabajadores. En consecuencia debe coexistir un reconocimiento retroactivo de manera permanente, ello es generador de un clima agradable dentro de la organización.

En síntesis, el gerente organizacional como líder, debe acompañar, guiar u orientar a su equipo de trabajo; debe ser maestro y enseñar a sus trabajadores, invertir en la formación continua de su personal, ello garantiza crecimiento personal en lo profesional, a su vez que fortaleza operativa para la empresa; motivar y acolitar los ideales de todos los miembros de la organización. En términos de Tylor (1987) una forma como el administrador o gerente debe reconocer el esfuerzo, trabajo y dedicación del recurso humano es: “... de algún incentivo especial a sus hombres (...) Este incentivo puede revestirse de diversas formas: esperanza de un rápido ascenso, salario más elevado, mejor ambiente y condiciones de trabajo” (p. 148), que en concordancia con el contexto objeto-estudio, un cargo de estructura que permita el goce de prima por cargo y una posición más justa en retribución a sus funciones desempeñadas.

**Figura 3**  
*Reconocimiento del talento humano*



Fuente: elaborado por el autor.

Finalmente, el reconocimiento del talento humano no consiste en el otorgamiento de un incentivo por contratación colectiva, ello va en correspondencia a derechos adquiridos por beneficios de ley y conquistas gremiales; tampoco a criterios subjetivos de quien dirige. El reconocimiento del talento humano se ha de suscribir principalmente en el respeto al trabajador, valorando sus capacidades, conocimientos.

## **Categoría 2: Capacitación del talento humano.**

Toda organización está constituida por personal con altas capacidades, bien en habilidades prácticas, como en saberes especializados, técnicos e inclusive científico y que cada uno de estos ha de ser asimilados por la entidad según esas capacidades para su máximo desarrollo individual y social. Toda gerencia ha de construir junto a su planeación, programas de formación continua para el fortalecimiento y desarrollo de su personal.

Toda organización, más aún si es de naturaleza educativa, debe preciar al sujeto que hace vida en los muros adentro, valorando sus potencialidades, experiencias, trayectoria laboral y profesional, ya lo indica Chiavenato (2006): “Las organizaciones son auténticos seres vivos” (p. 4) dado que lo conforman seres humanos que hacen posible desde sus capacidades, alcanzar las metas propuestas en consonancia con la filosofía de vida de la organización. Esta categoría se comprenderán las subcategorías: logística gerencial, desarrollo del talento humano y evaluación del talento, respectivamente.

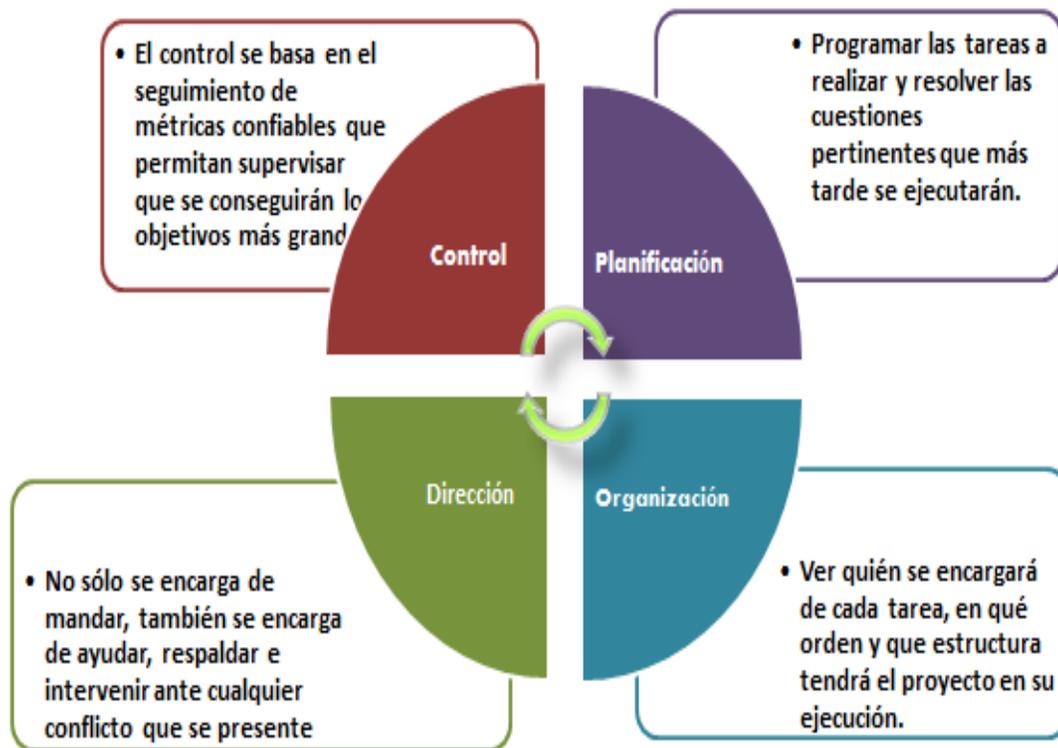
### **Subcategoría: Logística gerencial.**

Toda organización debe contar con un marco estructural que permita la funcionalidad operativa, técnica y estratégica de sí misma, en otro orden de ideas, debe agotar unos procesos que son propios de toda administración: planificación, organización, dirección y control (Fayol, 1971), lo que se ha constituido como pilares fundamentales para el desarrollo efectivo de toda organización empresarial. Es decir, estos elementos suponen ser la ruta que se debe seguir para alcanzar los objetivos establecidos por la dirección de la organización, sólo así, teóricamente establecido, es como se puede incrementar el grado de eficiencia para alcanzar las metas (López, 2019).

Esta conducción empresarial, gerencial, de dirección organizacional o institucional, como se quiera calificar, que ciertamente obedece a los principios rectores establecidos en los objetivos de la entidad (Misión y Visión), debe de manera anexa, extraer el mejor partido de los recursos que tiene dentro de la organización, incluso valiéndose de los estamentos que desde la teoría de la administración se han estructurado y considerado, más que aludirlos deben ser descritos, como figura en la figura 4.

**Figura 4.**

*Distribución de los procesos administrativos*



*Nota:* Tomado de Fayol, 1991.  
*Fuente:* elaborado por el autor.

De esta manera, se puede comprender la logística de la organización, su mirada debe estar puesta en el logro de metas, sin lugar a dudas, pero también debe estar puesta en las capacidades y/o habilidades de su capital humano, pues desde dicho talento esas anheladas metas se concretan,

éstas no se dan por sí mismas. Dentro de las tareas a considerar en la planeación debe estar contentivos los planes y programas de formación continua para el personal según sus niveles, grados de instrucción o habilidades de desempeño, por lo que periódicamente deben organizarse actividades simultáneas que permitan enriquecer a los trabajadores y en consecuencia ejecutar tareas de manera más eficiente. En esto ha de consistir la logística de la organización en materia del reconocimiento y capacitación del Talento Humano.

Partiendo de estas orientaciones teóricas que de manera hermenéutica se comprenden en favor de la Logística Gerencial, que no es otra cosa que, ordenar progresiva y reglamentariamente los procesos administrativos de gestión, que en materia del Capital Humano han de consistir ser, la capacitación periódica de causa eficiente de la institución. En este sentido, resulta interesante cuestionar a los actores sociales sobre: ¿Qué cronograma desde lo gerencial se lleva a cabo en la Capacitación del Talento Humano? Para RRP en la organización se lleva a cabo: “Mediante ciclos, de acuerdo a las realidades existentes”, es decir: “Sin cronograma definido” (DOC1), “No tengo información al respecto” (DOC2). Estos aportes dejan indicado que no existe una planificación en correspondencia con la capacitación del capital humano. En caso extremo: “... nos apoyamos entre nosotros mismos” (DPNFI).

No obstante, uno de los actores sociales destaca que: “Este cronograma se puede enfocar en las siguientes etapas: planificación, ejecución, evaluación y gestión”. Esta claramente expresado que esta lógica gerencial es la ruta para conducir y sostener una dinámica organizacional en pro del fortalecimiento de las potencialidades humanas del capital humano que hace vida en la entidad. Sin embargo, los aportes previos, que son manifestaciones existenciales dentro de la Institución Objeto-Estudio, han

clarificado que no se toma en consideración dentro de sus planes de acción la inversión de formación continua para el personal.

Sin embargo, estos aportes conducen a cuestionar nuevamente sobre la logística empleada en pro de la capacitación del talento. En este sentido el investigador aborda a los actores sociales desde: ¿Qué tipo de actividades formativas se llevan a cabo en la organización en pro del desarrollo del Talento Humano y si se realiza, éstas son por saberes o de manera general? Para RRP la actividad formativa se realiza: “Por saberes principalmente”. Si se suma este aporte con el primero, se atiende la capacitación del talento por cada saber específico, siempre y cuando sea pertinentemente requerido, dejando en evidencia, que no es una acción necesariamente considerada en la planeación de la organización, no es prioritaria. Por otra parte destacan que:

No he sido llamada a participar en actividades programadas por la universidad en pro del desarrollo del talento humano hace más de 5 años. En las actividades de formación que he participado son planificadas por mi de acuerdo a mis necesidades y requerimientos como docente e investigador (DOC2).

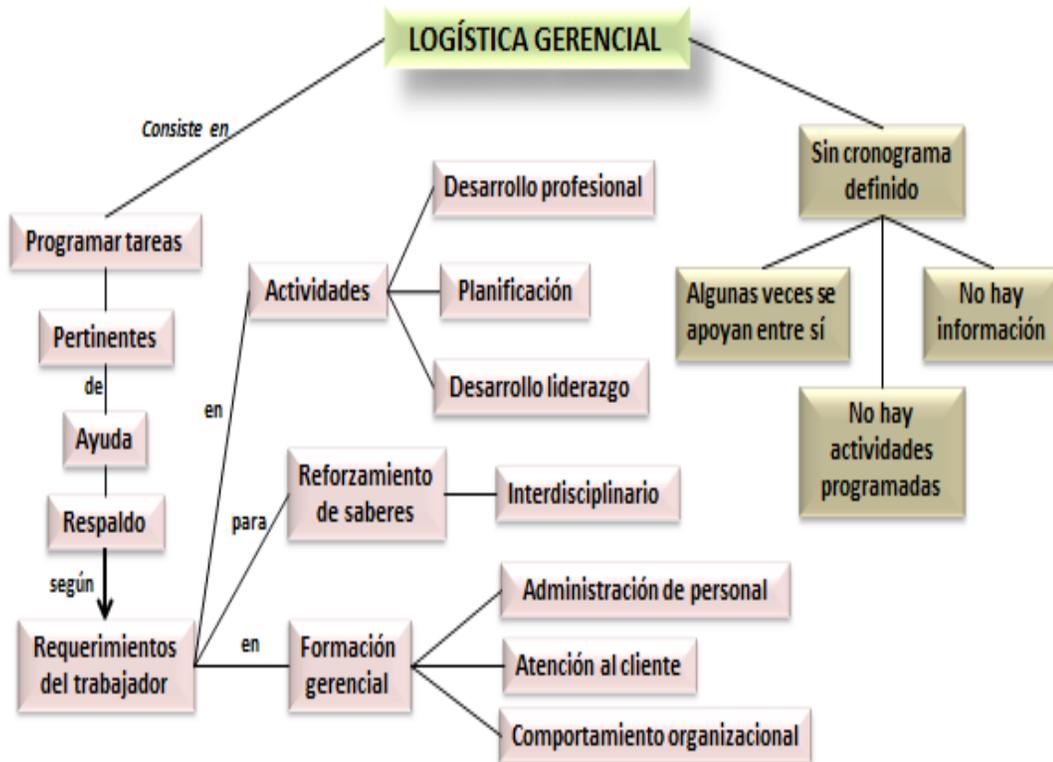
La organización no se está ocupando en la formación continua o capacitación del personal. Es el trabajador, que según sus necesidades, busca sostener un crecimiento progresivo respecto a su talento, habilidades y saberes. No hay una planificación al respecto. Para lo único que son convocados, y esto no quiere decir que se planifica, es para: “Reuniones” (DPNFI). La organización debe planear actividades cónsonas con la realidad presente por la que atraviesa la educación, dado que la Pandemia condujo a emplear los entornos virtuales y recursos tecnológicos, pero hay falencias al respecto, por lo que el actor social DOC2 considera que: “Pueden ser de Formación on line, formación interna y formación colaborativa, y estas deben ser a través de saberes, ya que adquieren conocimientos amplios mediante

el estudio y las experiencia”. Este aporte deja destacada la necesidad que hay de ser capacitados, tal como lo expresa DOC2.

Ante estas contribuciones interesantes ¿Qué tipo de actividades formativas deben recibir el Talento de la UPT para el desarrollo óptimo de la organización? A lo que RRP responde sobre: “Planificación”. Es decir, quien ha manifestado que se ofrece capacitación según las realidades existentes y por saberes, considera que es importante recibir formación en materia de planificación. Y ciertamente es una arista importante, ya lo acuña DOC2: “Desde el punto de vista gerencial deben obtener formación en las áreas de administración de personal, atención al cliente, comportamiento organizacional”. Es notable por parte de los actores sociales, que consideran necesario que exista capacitación sobre: “... planificación, desarrollo profesional, desarrollo de liderazgo, entre otras” (DSC), lo que deja entrever que quienes están en la gerencia están carentes de estos principios teóricos y en consecuencia prácticos, se atienden a otros estamentos que no son positivos para la buena y saludable dinámica de la entidad.

Sin embargo, otras opiniones cuentan que se requiere: “... reforzamiento de saberes que le corresponde a cada uno de los integrantes de la nómina en sus respectivas áreas dándole un enfoque participativo e interdisciplinario” (DOC1). Aunque los juicios anteriores se enfocaron hacia la parte gerencial, deja ver que la realidad gerencial actual tiene falencias significativas, a lo que ven pertinente que exista una capacitación colectiva en materia, pues en algún momento alguno de ellos serán Directivos y el deber ser es gerenciar sobre la base de principios óptimos para el buen desarrollo de la institución y grato clima en la organización; a la vez que, observan como necesidad, que se den ofertas, acompañamiento o ayudas en el reforzamiento de los saberes que cada quien desde sus zonas manejan, ello garantiza también el óptimo desarrollo de la organización.

**Figura 5**  
*Logística gerencial.*



Fuente: elaborado por el autor.

**Subcategoría: Desarrollo del talento humano.**

Así como en la subcategoría anterior los actores sociales expresaron que dentro del orden estructural y lógico de la organización debe existir la atención a sus requerimientos, siendo estos el de organizar, sostener o planificar actividades que contribuyeran a su desarrollo profesional y de liderazgo, así como la formación gerencial; en este apartado indagatorio se conocerá y comprenderá en qué ha consistido el desarrollo del talento humano.

Es oportuno que toda empresa o institución invierta significativamente en el desarrollo o formación del capital humano, pues ese talento conduce a la prosperidad de la entidad. No sólo crece el sujeto, crece el emporio. En

este caso, los actores sociales responderán por qué se considera oportuna la formación del talento humano y de ahí las conclusiones de lo efectivo que resulta ser esta inversión planificada por parte de la institución, que partiendo de sus necesidades orienta al personal a vivir altamente capacitado y calificado.

Para RRP considera que: “El talento humano, debe ser considerado como un capital intangible, capaz de generar una ventaja competitiva. Todo proceso de formación incide directamente en el capital de la organización. Sería una acción colectiva y a su vez, individual”. Es importante destacar que el capital humano es lo tangible que tiene toda empresa; pero el talento humano, es aquel elemento intangible que sólo se materializa en el campo de acción como resultado de la obra realizada por el capital humano. Sin duda alguna que es una formación de índole individual, porque la recibe de manera personalizada cada trabajador, pero con repercusión en lo colectivo, porque esas habilidades o saberes, serán puestas al servicio de todos, fundamentalmente para el desarrollo de la organización, “...contribuyendo al éxito en todos los ámbitos dentro de la misma” (DOC1).

Otro de los aportes destaca no el desarrollo de la empresa, sino el desarrollo emocional y personal del trabajador como individuo propiciando en lo colectivo un clima armonioso. La formación del talento humano resulta: “... oportuna porque es un proceso sistemático en el que se modifica el comportamiento, la motivación de los empleados” (DSC), donde el trabajador se siente tomado en cuenta por la organización para su crecimiento profesional, intelectual. La gerencia dentro de su marco operativo y estratégico anual, debe sostener que la formación del talento humano: “... debe ser continua, siempre es oportuna, da nuevas perspectivas de vida y herramientas para mejorar y facilitar el trabajo” (DOC2).

Para DPNFI es necesaria la formación del talento humano: “Para que se acabe el mal trato hacia los miembros de la organización y se mejore las condiciones laborales”, aporte que destaca bemoles o alteraciones en cuanto a la funcionalidad de la organización desde lo gerencial, desacatando además marcos reglamentarios en materia de “... condiciones laborales” como señala.

Sin embargo, siempre resulta necesaria la formación del capital humano y desde la acción gerencial, considerarse como un factor fundamental para el desarrollo organizacional desde el perfeccionamiento personal del trabajador. Por ello, “Se debe mantener proceso actualizados de gerencia que permita mantener y mejorar los procesos constantemente” (RRP). El actor social refiere, además, que el perfeccionamiento ha de ser considerado igualmente para aquel que ostenta responsabilidad de índole gerencial, dado que: “Contribuye al mejoramiento de las diferentes tareas que se dan dentro de la organización” (DOC1).

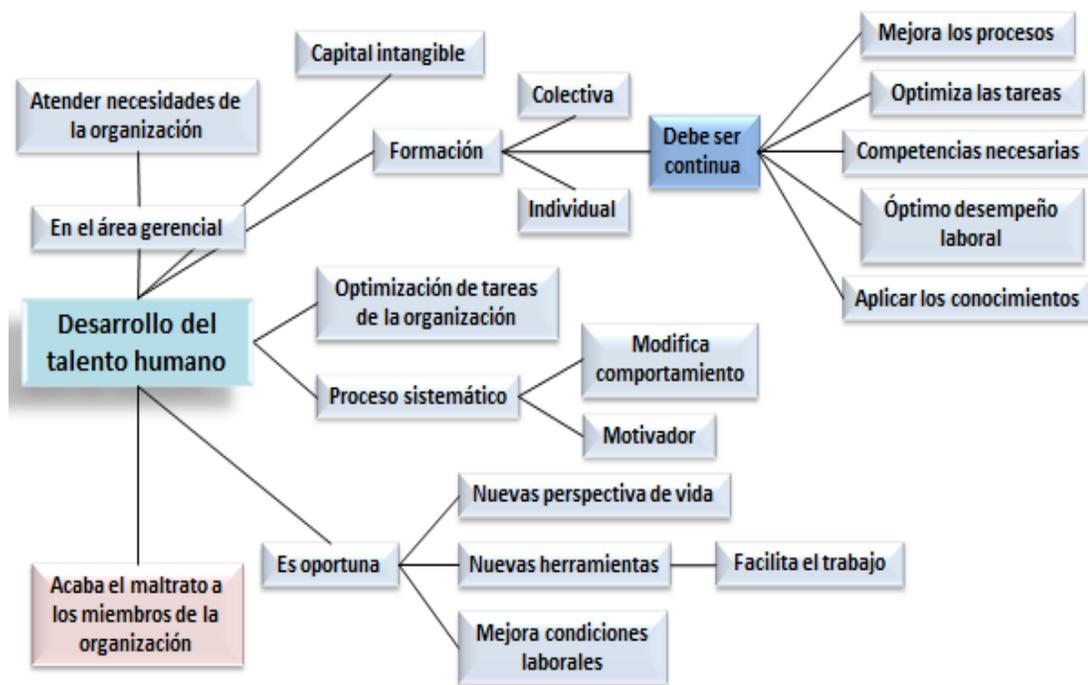
El mundo evoluciona, esta era de la comunicación donde lo tecnológico se impone, demarca el carácter revolucionario del globo y es un referente para que las organizaciones se adecuen a los signos de los tiempos. Para ello se requiere de gerentes conscientes de estas realidades globales, técnico-científicos, por lo que se requiere que: “... desde la gerencia se puede inculcar en el talento humano las competencias necesarias para que puedan tener un óptimo desempeño laboral” (DSC).

No todo es responsabilidad de la gerencia, expresa DOC2, aunque sí es necesario que figuren actividades y recursos para la capacitación continua del trabajador, estos operarios o funcionarios: “...deben también aplicar los conocimientos para que sea exitoso el proceso”; pero además insiste en que se requiere “Formarse en el área gerencial para obtener conocimientos

necesarios para poder atender las necesidades de la organización universitaria” (DOC2).

Es importante destacar que desde la acción gerencial se puede hacer posible que todas las cosas sucedan (Crosby, 1988), y con mayor énfasis, una de las cuestiones a considerar el gerente con su equipo técnico de trabajo, es planear actividades internas y externas de capacitación permanente para el personal, independientemente de sus quehaceres u oficios, como se ha expresado de manera redundante, esto garantiza desarrollo para la entidad. Por ello la gerencia es: “... la habilidad de alcanzar objetivos predeterminados mediante la voluntad y el esfuerzo de otras personas” (Berry, 1989, p. 26) lo que hace imperativo, sostener espacios de capacitación para estas personas que cooperativa y colaborativamente apuestan por la institución.

**Figura 6**  
*Desarrollo del talento humano*



Fuente: elaborado por el autor.

Que ha de consistir en brindar a los miembros de la organización una formación continua para mejorar los procesos, optimizar las tareas y el desempeño de cada quien desde la puesta en práctica de los nuevos conocimientos o tendencias favorables para la entidad.

### **Subcategoría: evaluación del talento humano.**

En subcategorías anteriores se dio a conocer lo que Fayol (Ob. Cit.) consideró “Distribución de los procesos administrativos”, figurando unos procesos para llevar a cabo una gestión efectiva, teniendo como punto de partida la planeación y finalizando en el control. No se escatima que dentro de estos procesos, fundamentalmente en el de control, tras la diligencia de seguimiento y supervisión, se lleva consigo unos estándares preliminares que fungen como evaluación del desempeño del trabajador.

En tal sentido, la vida del gerente y de su equipo de gestión gira en torno a una serie de actividades o roles donde la evaluación no escapa. Toda organización por micro o macro que sea, es compleja, dado al conjunto de situaciones que se adversan de manera periódica como: los tecnológicos, sociales, psicológicos, políticos, económicos, e incluso hasta religiosos, pero que se pueden resumir en culturales, dado que todo se suscribe al fenómeno educativo y que sólo desde allí estas problemáticas bien se subsanan, o se dirimen de manera permanente. Por ello la importancia de la formación del recurso humano, que más allá de alcanzar competencias efectivas para el desarrollo o progreso de la entidad, también funge como motor esencial en la psique del sujeto para su relación efectiva consigo mismo y con su entorno laboral.

Además de estos aspectos, hay otro fundamental que es el de evaluar al recurso humano. No es una labor directa del gerente, pero sí está dentro de sus funciones que de manera gerencial, designa o delega a un equipo de

trabajo especializado, para la evaluación del desempeño del trabajador, así como de otros ítems de valor y rigor, favorables para el sujeto, como para la entidad empresarial. Así como la selección o admisión de personal es responsabilidad de la Dirección de Recursos Humanos de una empresa, así mismo la evaluación reposa como una de sus labores administrativas de rigor, además de la formación y remuneración, entre otros (Cabral, 2008).

En este sentido, es oportuno conocer sobre la evaluación del talento humano desde cada actor social, partiendo de su realidad como parte de la organización contexto objeto-estudio, es decir, aprehender de estos ¿Cómo se evalúa el talento humano en la organización? No se parte de ideales, sino de cada una de sus manifestaciones existenciales como miembros de la Institución, de ahí que DOC1 exprese que: “No hay una evaluación visible, menos una retroalimentación de la misma”, opinión que deja ver que en la organización no existe una labor evaluativa por parte del ente responsable, pues como se amplía por parte de DOC2 “No existe un sistema de evaluación eficaz para la evaluación de los docentes”. En consecuencia, no hay una práctica evaluativa confiable, en este caso, de garantía eficaz para el docente, “No hay criterios de calidad para esas evaluaciones, muchas veces no es justa” (DPNFI).

En otro de los casos, se expresa que se evalúa el desempeño de los trabajadores: “... por medio de indicadores”, lo que contrasta las opiniones anteriores que dejan entrever que no se desarrolla actividad evaluativa confiable. Sin embargo, RRP no parte de la realidad, sino que alude a manera de ideal sobre la evaluación del desempeño del trabajador, considerando que: “Se debe evaluar desde lo individual (actitud-aptitud), desde lo colectivo o grupal y desde organizacional”. En este orden como lo presenta RRP, se podría entonces concebir la idea de “indicadores” que alude DSC.

En vista a que algunos de los actores sociales son miembro de la gerencia o han ocupado cargos gerenciales, se les cuestiona ¿De qué manera evalúa o valida el talento humano en la organización? Para DSC: “Por medio de la responsabilidad, lealtad, capacidad, competitividad” aporte este que contrasta con el anterior, es decir, estos aspectos rayan en ser subjetivos y no indicadores como alude en el cuestionamiento anterior. Para RRP en su organización se evalúa: “Desde la calidad del trabajo y los factores que inciden en ella. Tales como actitud, valores, etc.” Y para DPNFI: “En función del rendimiento, de la calidad y la eficiencia del trabajo”. Es decir, desde aquellos que ocupan una responsabilidad gerencial, desconocen los criterios específicos que se sostienen como indicadores para llevar a cabo una evaluación de desempeño de su personal.

**Figura 7**  
*Evaluación del talento humano*



Fuente: elaborado por el autor.

En teoría, es la dependencia: Dirección o Unidad de Personal o de Recursos Humanos, según la denominación por estructura, la responsable de evaluar al personal bajo criterios establecidos por norma o ley y según la naturaleza de la función del trabajador.

En consecuencia, contrastan algunas apreciaciones suministradas por los actores sociales en materia de evaluación del recurso humano desde sus talentos. Muchos de estos datos son ideales, mientras otros muestran la realidad. Se habla de evaluar sobre la base de indicadores según sus tareas, calidad de trabajo (individual y colectivo), bajo un carácter axiológico, cuando en realidad no hay un sistema de evaluación visible, tampoco eficaz, sobre todo en atención a los docentes.

### **Subcategoría: Formación gerencial.**

En las subcategorías anteriores ha ido quedando en evidencia por parte de los datos suministrados y de lo que emerge, la necesidad de brindar formación gerencial a los trabajadores o funcionarios que son por su condición, potenciales administradores o gerentes de una organización. En la subcategoría “Logística Gerencial” el actor social bajo el código DOC2 expone que desde el punto de vista de la administración organizacional se requiere para ser gerente que: “... deben obtener formación en las áreas de administración de personal, atención al cliente, comportamiento organizacional”. En este sentido, se aborda a los actores sociales para conocer por qué es pertinente una formación gerencial en los actores de poder pese a la interdisciplinariedad que les asiste.

No obstante, los actores sociales responden diciendo que: “Deben ser gerentes integrales capaces de manejar situaciones complejas y transdisciplinarias” (DOC2), es decir, debe estar hecho académica y experimentalmente a la medida de las cosas que se suscitan a diario en la organización, por ello DSC habla de: “... destreza que posee un gerente” de

combinar saberes, emociones, experiencias y valores, en cuanto a lo último, humildad, ya que en algunos casos se debe acudir a algún miembro del equipo de trabajo, pedir orientación técnica para resolver o atender situaciones concretas.

Hablar de interdisciplinariedad, es partir de la conciencia de la sumas de saberes que confluyen en pro del beneficio colectivo y personal en una entidad. De ahí que se deben formar a los gerentes desde dicha visión inter o transdisciplinaria, dado que: “Les da una visión amplia y universal para lograr el desarrollo de las diferentes tareas que se dan en una organización” (DOC1), dado que, no todas las novedades en una organización requieren de un mismo método de atención, algunos requieren rutas demostrativas, otras necesariamente han de ser reflexivas, pero ambas conducen a la toma de decisiones.

Por otra parte, RRP expresa que: “La realidad cambiante, dónde el paradigma predominante está sujeto a múltiples cambios y transformaciones, es necesario mantenerse en un mundo complejo y lleno de incertidumbre”. En principio cada día en una organización tiene su propio afán, sus propias novedades, unas se resuelven de inmediato, otras se sostienen en un corto, mediano o largo plazo de tiempo; otras requieren de ser referidas o consultadas, pero todas estas apuntan a ser deliberadas, es decir, ante dichas circunstancias tomar decisiones. Para este aspecto, es importantísimo que el gerente y su equipo de estructura, estén altamente capacitados.

No cabe duda que esta dinámica gerencial resulta ser bastante compleja; más si el tema en cuestión es el de Recurso Humano, pues administrar personas, no sólo resulta ser un arte, sino que requiere del gerente manejo de emociones, capacidad de comprensión, además de facultad de escucha y liderazgo. Ello, dado a lo complejo que resulta ser el ser humano, fundamentalmente desde el pensar (Ugas, 2006). Y en estos

tiempos postmodernos, la realidad gerencial requiere de gerentes más que autoritarios, que sea: "... Un líder que direcciona su propia vida y la de las empresas que dirige de una manera distinta" (Crissien, 2005, p. 59), en consonancia con los tiempos actuales y bajo los preceptos humanos del presente, es decir, desde una perspectiva intersubjetiva, real y auténticamente humanista.

Es importante destacar que desde lo educativo se ha convivido con el aspecto ideal de las cosas. Por ejemplo, la formación del ser humano, ante la realidad se sostiene un ideal de resulta del hecho formativo, lo mismo si se trata de la enseñanza, pues partimos del ideal de estrategias y recursos para hacer significativa la acción pedagógica, pero la realidad trae al docente a pisar el suelo y ubicarse en contexto donde palpa que se debe adecuar a los elementos que a la mano y desde ahí hacer lo posible de su "ideal".

Pues bien, partiendo de este espíritu "ideal" resulta interesante conocer cuál es el ideal de gerencia que tienen. A esta cuestión los actores sociales dan sus aportes indicando que toda gerencia debería velar por: "Mantener motivado al personal con la finalidad de alcanzar los objetivos de la organización" (DSC) o en términos de DOC2: "Esta en función del liderazgo y motivación". Estas voces exclaman la necesidad de una gestión motivadora, que realmente valoren al trabajador y en consecuencia le animen a ser proactivo, hacerlo sentir útil, necesario, importante, valioso.

Por otra parte, la gerencia ha de ser: "Aquella que considera las políticas, estrategias y normas enlazadas con la misión y visión de la organización empresarial considerando la meritocracia del talento humano para ejercer los cargos de importancia (DOC1), dejando por entendido, que en la organización que sirve de contexto objeto-estudio, hay otras prerrogativas que se asumen a la hora de deliberar por quién o quiénes han

de ostentar responsabilidad de índole administrativo de estructura. Como anexa DPNFI:

Lo ideal sería que se involucre a todos los actores de la organización y se tomen en cuenta sus necesidades, virtudes, que los ubiquen de acuerdo a su formación, que se les motive, y se les forme constantemente psicológica y profesionalmente.

Cabe destacar que los actores sociales aspiran la aplicabilidad de marcos reglamentarios que delimiten el perfil de los potenciales gerentes, así como la apertura a la participación de todos, tanto para postularse como para elegir a sus directivos institucionales, valorando el orden de mérito, virtudes, trayectoria académico-administrativo dentro de la institución, nivel académico, entre otros aspectos; mientras que en otras apreciaciones, simplemente se avoca a indicar que el ideal gerencial ha de consistir en: “Planificar, organizar y supervisar” (RRP).

En consecuencia, un ideal gerencial según se recoge en los actores sociales, es aquel sujeto que goce de formación académica, de vasta experiencia, de calidad humana, líder y motivador a los fines de ser generador de un clima ejemplar, agradable en la organización. Y en este sentido Crissien (Ob. Cit.) destaca que:

El gerente es un director de orquesta, es el catalizador de los problemas (...) De ahí que la necesidad de conocer y direccionar a su gente al “extra”, al éxito, es su responsabilidad. Un ser excelente, diferente, comprometido por el logro del objetivo común, por hacer lo que se debe hacer desde la primera vez, un ser que ve en las personas la verdadera materia prima del éxito y en su motivación el combustible para hacer y querer, es la competencia que convierte al gerente del tercer milenio en un ser irremplazable dentro de las empresas exitosa de la aldea global y del mundo digitalizado (p. 79).

Una apreciación que demarca, más que un ideal, un cambio paradigmático de la acción gerencial, aun cuando se sostiene que toda organización ha de perseguir de manera constante el alcance o superación

de metas propuesta, concibe la razón de ser del capital humano que hace vida dentro de la empresa, es decir, los objetivos no se cumplen o se superan si el personal es valorado, estimado, correspondido, motivado, y es éste el rol del gerente, como expone al principio, un director de orquesta que dirige a los efectos que todos entonen al unísono la melodía, que todos obren en coro de manera afinada y según sus tonalidades, es el catalizador y solucionador oportuno de los altercados que se suscitan en el emporio.

Dado a los aportes de cada actor social, el investigador sosteniendo la entrevista a profundidad y en vista de estos ideales gerenciales ¿Cuál sería el código idóneo para una efectiva gerencia? A lo que responde DSC tajante y sintéticamente: “El liderazgo” y en este orden de ideas DOC2 manifiesta: “Código basado en organización, liderazgo y motivación”, anexo “... trabajo en equipo” (DPNFI), además de una labor gerencial basada en: “Una comunicación franca, directa de los objetivos y metas que se quieren” (DOC1). Estas opiniones reflejan que en el contexto objeto-estudio el liderazgo está ausente, además de otros factores que ya se han tocado como la motivación. Sin embargo se deja ver que no existe una comunicación asertiva, lo que el actor social califica de franca y directa.

Sin embargo, para RRP el código ideal para una efectiva gerencia resulta ser: “El que se adapta la realidad existente en cada organización. Dónde los principios de la organización, estén en empatía con los objetivos individuales”. Ciertamente cada organización tiene bien delimitado unos objetivos, conocidos como Misión y Visión del ente empresarial, y ante ello, todos quienes hacen vida en ella deben hacer posible que estos objetivos, además de empeñar esfuerzo para hacer que las metas planteadas sean conquistadas y en este tenor se enfoca el actor social, es decir, que la gerencia debe conllevar a que el trabajador se adapte a la realidad organizacional en sintonía con los principios de la misma. Un efecto totalmente opuesto a las premisas de los demás actores sociales.

En consecuencia ¿Qué conceptos debe manejar y poner en práctica el gerente en materia de talento humano para un desarrollo efectivo y armónico de la organización? A estos efectos, responden redundantemente: “motivación y los valores” (DSC), además del: “... manejo efectivo de talento humano, liderazgo, motivación, inteligencia emocional”(DOC2). Estos aportes, además de algunos elementos redundantes como motivación y liderazgo, demarcan que el gerente debe ser un artífice en el trato con la persona o como lo califica: “... manejo efectivo de talento humano”, teniendo como herramienta elemental la: “... inteligencia emocional. En materia, Goleman (Ob. Cit.) orienta que:

Los mejores líderes poseen una conciencia sistémica que les ayuda a responder a la continua pregunta de hacia dónde y cómo debemos dirigir nuestros pasos. El autocontrol y las habilidades sociales combinan el foco en uno mismo con el foco en los demás para construir una inteligencia emocional que movilice el ingenio humano necesario para llegar hasta ahí. El líder necesita contrastar una posible decisión estratégica con todo lo que sabe. Y, una vez tomada la decisión, debe ser capaz de transmitirla con pasión y habilidad, apelando a la empatía cognitiva y a la empatía emocional (...) Si piensas en forma sistémica, te ocuparás de los valores, la visión, la misión, la estrategia, las metas, las tácticas, las entregas, la evaluación y el bucle de retroalimentación que reactiva todo el proceso (p. 188).

De tal manera, que el gerente para una efectiva acción de gestión ha de saber llevar a cabo todos los conocimientos y habilidades especiales y gerenciales, así como el autodomínio o control de sus emociones, interrelacionarse sabiamente con sus empleados y equipo de trabajo a los efectos de hacer posible que todos los procesos que se realizan, así como aquellos por ejecutar, se den en buena lid.

Todas estas apreciaciones conducen al investigador a conocer más sobre la realidad gerencial que se sostiene en el contexto objeto-estudio, por lo que se abordan a los informantes desde la cuestión ¿Qué grado formativo ostenta el talento humano en responsabilidad gerencial en la organización?

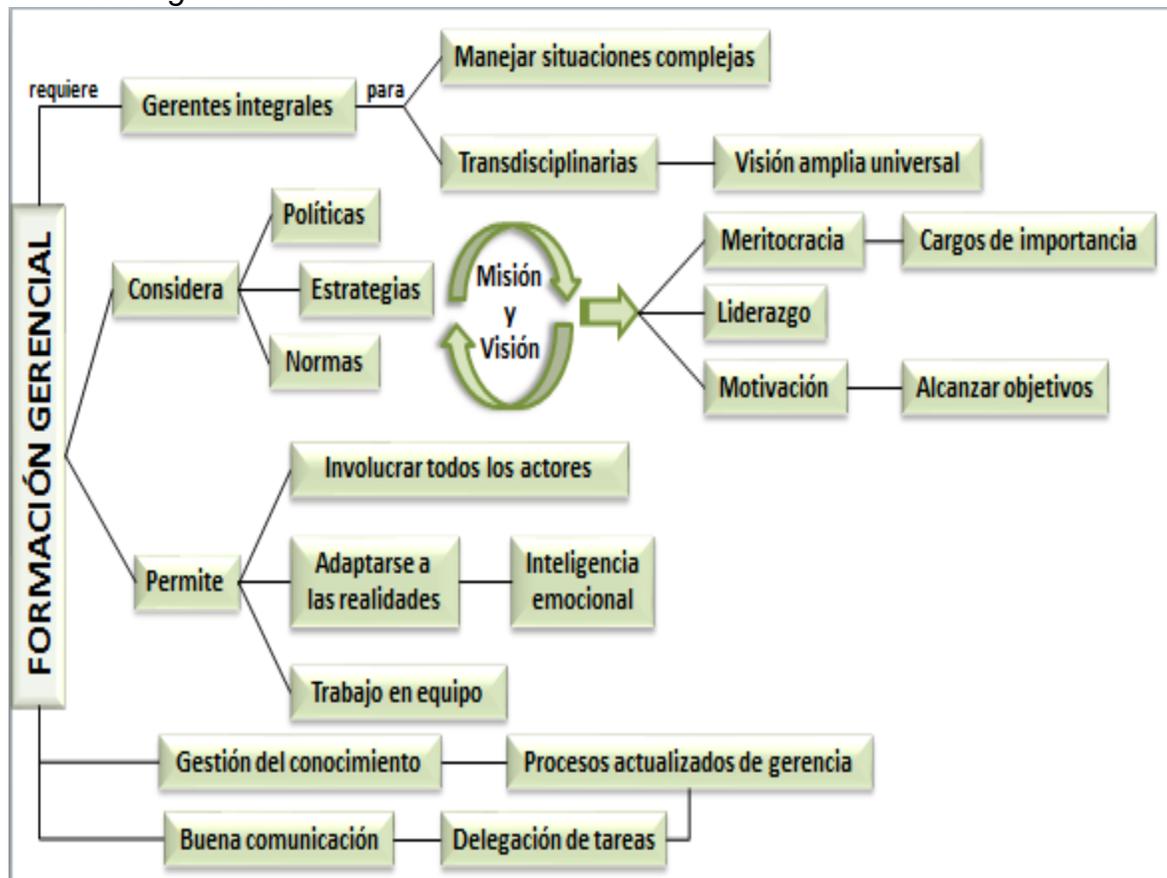
Es importante destacar que también son un talento humano aquellas personas que ocupan un cargo en dirección, pues muchas veces la mirada se dirige a aquellos que están por debajo de los directivos. Ante la cuestión los actores sociales aportan diciendo que: “Académicamente con la suficiente formación” (DOC1), fundamentalmente: “... en planificación y organización. Dentro del ámbito educativo magister” (RRP) o para otro de estos informantes: “... el nivel más alto. Para que puedan tener conocimientos sobre la gerencia y el talento humano” (DOC2).

Es interesante que ante todas estas previas manifestaciones existenciales, expresen un marco de criterios, que si de establecer un marco deontológico del gerente, ya coexisten algunos elementos de valor. Aun cuando, hayan normativas que en materia estructural indican los criterios o categorías a ostentar los hombres y mujeres para gerencia alta y media (Manual de Normas y Procedimiento Organizacional, por citar), muchas de las veces se omiten por otras perspectivas, incluso, muchas de éstas por indicaciones políticas, sin tener en cuenta que estas decisiones y procedimientos, son conducentes a la generación de un clima nada agradable o sano para la organización.

Además, amplían diciendo: “Desde la perspectiva gerencial no solo deben formarse, deben también aplicar los conocimientos para que sea exitoso el proceso. Formarse en el área gerencial para obtener conocimientos necesarios para poder atender las necesidades de la organización universitaria” (DOC2). Es de destacar, que además de los criterios o requisitos para gozar de la consideración gerencial, es de valor que los saberes se ejecuten en el dinamismo administrativo, pues esta actitud del gerente: “Contribuye al mejoramiento de las diferentes tareas que se dan dentro de organización” (DOC1).

En consecuencia, la formación gerencial es imperativamente necesaria, ya los actores sociales lo delimitan desde sus manifestaciones existenciales, bien como parte de la estructura organizacional del contexto objeto – estudio, bien como miembros laboriosos de la entidad. Sin duda alguna que es compleja, no sólo la realidad, sino lo que amerita estar en el desempeño de funciones administrativas, independientemente de la naturaleza de la organización. No sólo se requiere capacitación académica, sino conciencia de la realidad social como un todo y de la existencial como individuo, a los efectos de conectar emoción, saber, experiencia y los códigos normativos que dirigen la entidad empresarial.

**Figura 8**  
*Formación gerencial*



Fuente: elaborado por el autor.

### **Categoría 3: Filosofía transcompleja en la gerencia.**

Hablar de filosofía transcompleja de la gerencia resulta ser comprendida desde la diversidad de perspectiva que subyace en el pensamiento complejo, el rigor transdisciplinario que abarca al marco teórico o científico en contexto organizacional. En síntesis, todo un panorama de saberes que han delimitado la razón de ser de las ciencias de la administración, así como la ética del gerente desde una perspectiva deontológica, hasta la imbricación de la inteligencia emocional, tan necesaria en el manejo de personal y de las tareas del emporio.

En este sentido, se conocerán algunas apreciaciones que los actores sociales suministran para el presente estudio, partiendo de algunas cuestiones en perspectiva del investigador, que desde suelo fenoménico valora cada una de las manifestaciones existenciales desde esta labor inter y transdisciplinaria que cobija a los entornos organizacionales, más aún si se trata de una entidad de educación superior, como resulta ser el contexto objeto-estudio de la presente investigación.

El tiempo o la historia es testigo de la complejidad que se suscitó en ella producto del conocimiento y sobre manera de la ciencia en sí. La modernidad es un episodio que subraya esta complejidad asistida por las corrientes idealistas y empíricas del momento, y que con el pasar de los tiempos, la postmodernidad naciente o la contemporaneidad en decadencia, dan paso a una perspectiva de integración disciplinaria, respetando los saberes específicos y conscientes de su quehacer, pero a la vez plenamente cuerdos en que estos pueden entre sí vincularse empáticamente y brindar mayor apoyo a la ciencias y finalmente a través de ella a la humanidad.

Según Morín citado por Ugas (2006): “Si la historia de la ciencia es la de la disciplinarietà. Otra historia, que está vinculada y es inseparable, es la de la inter-trans-poli-disciplinarietà” (p. 89), es decir, se supera la

conciencia histórica delimitada por la modernidad y el curso tradicional del conocimiento, a una vinculación de tejido de saberes a favor de la humanidad desde el saber. El contexto gerencial acoge a una diversidad de saberes desde la funcionalidad u operatividad, lo que llama la atención el desarrollo de un ejercicio de la gerencia desde una perspectiva intray/o transdisciplinario, por lo que el enfoque integrador transcomplejo abriga la idea. En consecuencia, se abordaran tres subcategorías bajo las denominaciones siguientes: Interacción humana compleja, transdisciplinariedad gerencial y complejidad en el discurso gerencial.

### **Subcategoría: Interacción humana compleja.**

Aun cuando el contexto moderno francés, en su ocaso la época del XVIII, la revolución francesa trajo consigo la premisa “Todos somos iguales”, además de la fraternidad y la libertad. Dicha igualdad tiene una connotación antropológica y política que para el entonces, delimitó a una humanidad en estados de derechos sinónimos en su aplicabilidad para todos. Es posible que esta premisa alcance igualmente en el marco de las políticas de una organización, sea cual sea su naturaleza o razón social de ser.

Sin embargo, desde la perspectiva del conocimiento, el siglo XX concibe la premisa de lo complejo, partiendo fundamentalmente desde la acción misma del pensar y/o del saber. Y aun así, en pleno XXI no se supera el espíritu de lo disciplinario y de ahí algunas resistencias a la integración de saberes. Ugas (2006) en su texto “La complejidad un modo de pensar” deja claro que:

Comprender la complejidad no implica reducir lo complejo a lo simple. Explicar, describir y comprender lo complejo remite a repensar la implicación todo-partes. El pensamiento complejo busca integrar religando las partes al todo, el todo a las partes y las partes entre sí, pero tiene presente que es imposible conocer

el todo. De esta manera, la construcción del conocimiento lo complejo es una categoría a partir del cual algo se explica. Por eso, lo complejo es una comprensión no una disciplina. Esa “comprensión” no se limita a relacionar variables, supone “algo más”. En síntesis, la complejidad es un modo de pensar que implica cómo y hacia dónde se orienta el pensamiento para vincular: orden, desorden y organización (p. 127).

La tesis de lo complejo permite aclarar conceptos. Es posible que el contexto de lo organizacional o gerencial, se pretenda pensar que ya todo está dicho e indudablemente superado en materia de la gestión del talento humano, dando características semánticas y lingüísticas interesantes en el discurso escrito y hablado, con rigor político o científico. El asunto está en superar estas conformidades, pisando los terrenos desde las realidades y así delimitar “realmente” los conceptos que en torno a lo humano dentro de la organización resultan ser, y la perspectiva transcompleja permite esa declaración desde el todo y parte, viceversa e incluso, la integración entre ambas. Para ello es oportuno conocer las perspectivas que tienen los actores sociales, fundamentalmente acerca del ser humano como ente complejo y si es posible admitir que esa complejidad es dada precisamente por la forma de pensar.

Ante lo primero, RRP admite que el ser humano es un ente complejo, dado a que: “... todas sus interacciones, relaciones y acciones internas y externas, provocan una cantidad de variables o unidades, excesivamente grandes”. ¿Qué se puede entender como excesivamente grandes? “No sé de qué manera responder, lo que sí puedo decir, es que... hay personas que sorprenden en algunos casos con sus acciones”. Y en efecto, hay muchas personas que con grandes experiencias de vida, saberes y profesiones, su accionar humano resultan ser totalmente contrarias. De igual modo, existen personas que sin alguna formación específica, analfabetas inclusive, sólo les asiste el ser laboriosos, pero con un alto sentido cívico, humano, en términos religiosos, un auténtico cristiano.

Por otra parte se indica que: “Sí. Porque cada uno tiene pensamiento único y diferente para todas las actividades que se dan en el quehacer diario” (DOC1). En efecto, cada persona tiene una perspectiva diversa de percibir la realidad, así como sus conocimientos, bien por trillar hermenéuticamente cada tesis, bien porque se suma con algunas vivencias, el arraigo cultural social, familiar inciden en los ángulos desde donde se perciben las cosas. Ugas citando al Heráclito griego y cosmológico dice en paralelo a esta opinión del Informante Clave:

Al reconocer al otro como yo, y al yo entre el nosotros, debe proponerse su interpretación para continuar construyendo los procesos del devenir histórico y a la vez convertirse en hermeneuta para la comprensión con fines científicos de la realidad (p. 5).

No es un trabajo fácil de alcanzar, menos aún resulta imposible de ejecutar. Sólo faltaría voluntad de poder y hacer. El gerente en una organización se enfrenta constantemente con estas realidades; caso contrario, el trabajador en una organización convive a diario con este tipo de realidades. El secreto está en lo que el sociólogo y filósofo acaba de orientar: “... reconocer al otro como yo, y al yo entre el nosotros”, un carácter intersubjetivo que se debe desarrollar en todo ser humano, sea quien sea éste.

Asimismo, se alude que: “...el ser humano es un sistema complejo no solo por su comportamiento, sino también por los múltiples aspectos a considerar para generar inferencias mínimas” (DSC) y es de considerar que más allá por las acciones humanas, se asume por las diferencias culturales, sociales, ideológicas y económicas que conllevan a esa multiplicidad de aspectos que señala el actor social y de ahí el marco de inferencias, dado a la complejidad final que se asocia desde el pensar. Para Ugas (2006) esos: “... múltiples aspectos” que generan las inferencias la califica como:

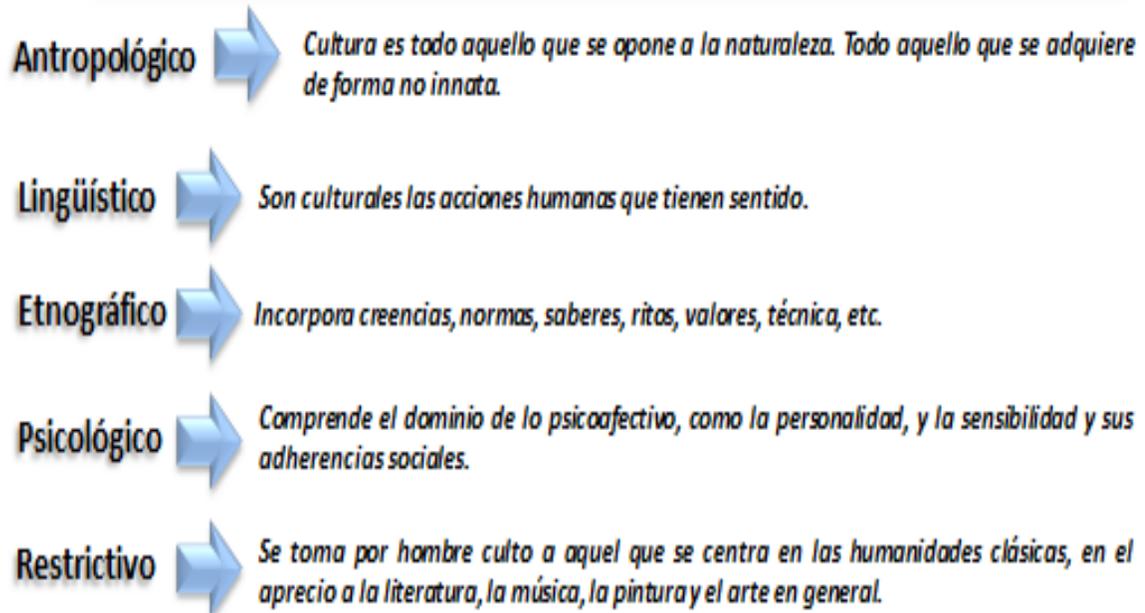
La noosfera (...) en el que viven luchan, aparecen y desaparecen ideas, ideologías, teorías, doctrinas y mitos. La distinción entre doctrina y teoría radica en mostrar que un sistema racional de ideas y uno racionalizador, partiendo de la misma base, producen efectos diferentes (p. 94).

Hay circunscrito en el ser humano un conjunto de ideas que devienen de un conjunto de realidades en las que el ser humano de manera individual o colectiva se asocia. Estas realidades que hacen mella en la vida humana del trabajador, van consigo a los espacios laborales, convergiendo y divergiendo a la vez dentro de la organización. De esta realidad no escapa el gerente como el trabajador más subalterno de la entidad, todos los seres humanos están inhiesto en este conjunto de factores sociales, por darle una calificación, que demarca ciertas diferencias específicas. No cabe duda que la filosofía es un saber, pero es de admitir que no todo lo que sabe el hombre es un saber filosófico, es decir, un conocimiento fundamentado desde una ciencia o saber técnico, sino de orden ordinario que lo conduce de igual modo en su quehacer personal y laboral. Por eso: “Si porque cada ser humano piensa diferente y realiza acciones propias” (DPNFI).

En vista de conocer que el ser humano es un ente complejo, porqué tal complejidad es a razón de su pensar. El informante clave DOC1 alude: “Porque es la forma como concibe la vida es el punto de partida en toda sus actuaciones”. Este aporte del actor social llama a colación la postura fijada de Morin (1994) y que se especifica en la Figura 9:

**Figura 9**  
*Rasgos fundamentales a la cultura*

### RASGOS FUNDAMENTALES QUE DAN A LA CULTURA SU ESPECIFICIDAD



Fuente: elaborado por el autor.

Desde estos aspectos, Edgar Morin en su obra “Introducción al pensamiento complejo” (Pp. 75-120) demarca rasgos característicos que toda persona humana debe sostener en su noción a los efectos de comprender desde la experiencia, las diversas realidades que residen en el pensamiento consciente y no consciente de los pares existenciales.

Esta contrastación de fuentes, es decir, del actor Social DOC1 y Morin, demarcan la necesidad que coexiste en una organización, que gerente y trabajador no sostienen a los efectos de incurrir en una desvalorización del talento que humanamente poseen los miembros del todo organización, puesto que se debe destacar que esta peculiaridad de complejidad no sólo reside en la base institucional, sino que de igual modo se sostiene en otras

instancias de la misma. Finalmente, son rasgos muy presentes en todos sus miembros.

Por otra parte se aporta diciendo que: "... el conocimiento es la capacidad que tienen las personas de formar ideas y representaciones de la realidad en su mente (...) El ser humano es complejo por naturaleza" (DSC). Este aporte invita a volver la mirada a las premisas teoréticas de Morin. Sí, tajantemente el ser humano es complejo por naturaleza, pero se ha de vivir plenamente consciente del valor antropológico que como rasgo asiste a todos los seres humanos, y es a razón de cultura, dado que todo cuanto somos y hacemos, no es producto de un haber dado por naturaleza, es amén a un haber devenido por otros factores, de manera no innata, todo es aprehendido y de ahí la comunión con el rasgo etnográfico, donde el marco de creencias, saberes, valores, otros incrementan dicha complejidad.

Ciertamente que todos los seres revestidos de humanidad, esperan de su par un marco de acciones, pasiones o sentimientos, así como de pensamientos al unísono a su forma de ver, concebir, interpretar la realidad. Y es totalmente difícil. Doc 2 en este sentido dice que: "El ser humano tiene momento impredecibles ante cualquier situación. Es difícil esperar que las personas reaccionen a la misma situación de la misma forma". Si suele suceder en la familia, en un hogar, donde se erige un marco de normas, todos tienen las mismas creencias, los hijos devenidos del mismo padre y madre, respirando el mismo aire, bajo el mismo techo y hay bemoles significativos. Es obvio que estos dispares se perciban en una entidad organizacional. Sólo resta ante estos eventos, sostener en la consciencia, la idea de dicha diferencias o distancias (Bourdieu, 1984).

**Figura 10**  
*Interacción humana compleja*



Fuente: elaborado por el autor.

**Subcategoría: Transdisciplinariedad gerencial.**

Como se ha conocido, el ser humano es un ente supremamente complejo, basta considerar su pensar para dar emprendimiento y/o comprensión a esta aseveración. Verbi gratia, la historia de la humanidad desde el ámbito del saber o de las ciencias ha ido marcando ese hito diferencial entre uno y otro, por ejemplo en la filosofía moderna se hace evidente este hecho complejo; sin embargo, la postmodernidad trae consigo una consideración interesante ante esta problemática, lo que se ha denominado “Transdisciplinariedad”, que de manera básica se comprende como la comunión entre una y otra teoría, que por muy divergente, entre ambas hay puntos de encuentro de valor, lo que se considera convergente entre el idealismo de Descarte y el empirismo de Locke, las ideas claras y las ideas distintas, punto de encuentro favorable ante su problemática gnoseológica (Copleston, 2003).

En el contexto gerencial, la complejidad se muestra a diario, debido a la diversidad cultural, profesional, existencial, incluido el ideológico religioso y político por el que mayormente el ser humano demarca el ser complejo y que en una entidad empresarial u organizacional, se encuentran a diario haciendo polémica la interacción social. En este sentido, es importante conocer de parte de los informantes claves ¿Por qué es pertinente una formación gerencial en los actores de poder pese a la interdisciplinariedad que les asiste? Ante esta interrogante RRP aporta diciendo que: “La realidad cambiante, dónde el paradigma predominante está sujeto a múltiples cambios y transformaciones es necesario mantenerse en un mundo complejo y lleno de incertidumbre”, indicando que ante las constantes transformaciones a la que a diario se somete el mundo, desde la ciencias y la tecnología, es altamente necesario formarse también en lo gerencial, dado a que resulta en este contexto, aportes significativos que permiten ser eficazmente operativo como gerente.

Por otra parte DOC1 aporta diciendo que: “Les da una visión amplia y universal para lograr el desarrollo de las diferentes tareas que se dan en una organización”. Esta aseveración se explica por sí misma. En efecto, capacitarse desde una óptica transdisciplinar permite al gerente tener una mirada amplia de la realidad organizacional de interacción social, abrirse ante una realidad sociocultural, incluso de gestión de saberes que permite además una valorización del o de los talentos humanos. Desde una perspectiva transdisciplinaria se perfila: “...la destreza que posee un gerente para combinar varias disciplinas” (DSC), desarrollando un espíritu intersubjetivo en la organización desde los gerentes.

Entre otras cosas, algunos de los actores expresan que: “Deben ser gerentes integrales capaces de manejar situaciones complejas y Transdisciplinarias” (DOC2). Este aporte deja claramente indicado, que sólo desde una concepción transdisciplinaria, la acción gerencial puede lograr

patrones de eficacia, no sólo en la conquista de las metas, sino en el clima de la organización, pues la imbricación de saberes y del capital humano hace posible el alcance de los objetivos de la entidad. Sin embargo, para otro de los informantes, enfoca la transdisciplinariedad hacia lo axiológico, aludiendo que: "...solo un líder real, con educación y valores puede crear espacios de motivación y de calidad y eso mejoraría el rendimiento de la organización" (DPNFI), dando un enfoque armonioso al entorno de trabajo.

En consecuencia ¿Es importante una visión transdisciplinaria en la acción gerencial? "Es importante porque sistemáticamente la gerencia puede seleccionar políticas y estrategias de acción administrativa que permiten obtener logros positivos" (DSC), dado que la percepción del mundo real cambia por completo, ya el todo organización se aprecia desde "... múltiples realidades" (RRP).

Es importante tener un visión transdisciplinaria porque: "Permite la optimización de la toma de decisiones cuando se entrelazan diferentes aspectos del ámbito gerencial" (DOC1), es decir, el intercambio de ideas o puntos de vista teórico, operativo, pragmático hace posible diversificar el pensamiento y en consecuencia a la organización; en otros términos, según DPNFI: "... cambiar la forma arbitraria de gerenciar e involucrar a todas las partes", romper el hilo autoritario y ser más democrático, "más profundo y humanista donde se busque mejorar y mantener la calidad de vida de todo el sistema gerencial" (DOC2).

En correspondencia con estas apreciaciones valiosas, compartidas por los actores sociales, Ugas (2006) comparte algunos interesantes principios, algunos de estos sobrevenidos del Teórico Transdisciplinario Edgar Morin (1997), a lo que ve necesario de estructurar principios del pensamiento complejo, en el que advierte: "... no deben convertirse en una metodología, son la estrategia de un "paradigma de la complejidad" (...) comprende en su

proceso los modos simplificadores, ya que, se simplifica por razones prácticas y heurísticas, no para buscar verdades últimas” (p. 15). Aquí radica el gran problema, en la medición de fuerzas sobre quién tiene la razón o cuál (es) argumento (s) es de mayor peso sobre el otro (s); todo lo contrario, validándose los saberes prácticos (experiencia) como teóricos, permiten buscar mejores senderos a la organización. Para ello se requieren algunos principios como se expresan en la Tabla 3.

**Tabla 3**  
*Principios del pensamiento complejo*

N°	Principio	Definición
1	<b><i>Dialógico o de dialogización</i></b>	La dialogización es un principio del conocimiento que relaciona ideas o principios de dos lógicas que de suyo son antagónicas. La idea de “unidualidad compleja” significa que dos términos son a la vez eneliminables e irreductibles, pero por separado cada término o cada lógica resulta insuficiente, por eso hay que relacionarse en forma de bucle.
2	<b><i>Recursión</i></b>	Está asociada a la idea de bucle retroactivo que conduce al pensamiento complejo a las ideas de auto-producción y auto-organización, las cuales, junto con el principio de recursividad, permiten la comprensión de los sistemas complejos: la vida, el universo, la sociedad, etc.
3	<b><i>Hologramático</i></b>	Este principio reza que no sólo la parte está en el todo, sino que también el todo, en tanto todo, está dentro de la parte. En una organización el todo está inscrito en cada una de sus partes. Se trata de una inscripción estructural del todo en la parte que se presenta bajo tres modalidades o maneras: Holonómica (El todo, en tanto todo, puede gobernar actividades locales); Hologramática (El todo puede estar engranado en la parte inscrita en el todo); Holoscópica ( El todo puede estar contenido en una representación parcial de un fenómeno o situación).
4	<b><i>De emergencia</i></b>	No se puede sacrificar el todo a la parte (como hace el reduccionismo), pero tampoco sacrificar la parte al todo (como hace el holismo).

- 5 **De auto-eco-organización** Sostiene que la explicación de los fenómenos debe considerar la lógica interna del sistema y la lógica externa de la situación o entorno.
- 6 **De borrosidad** Permite al pensamiento razonar con enunciados y concepto inciertos o indecibles

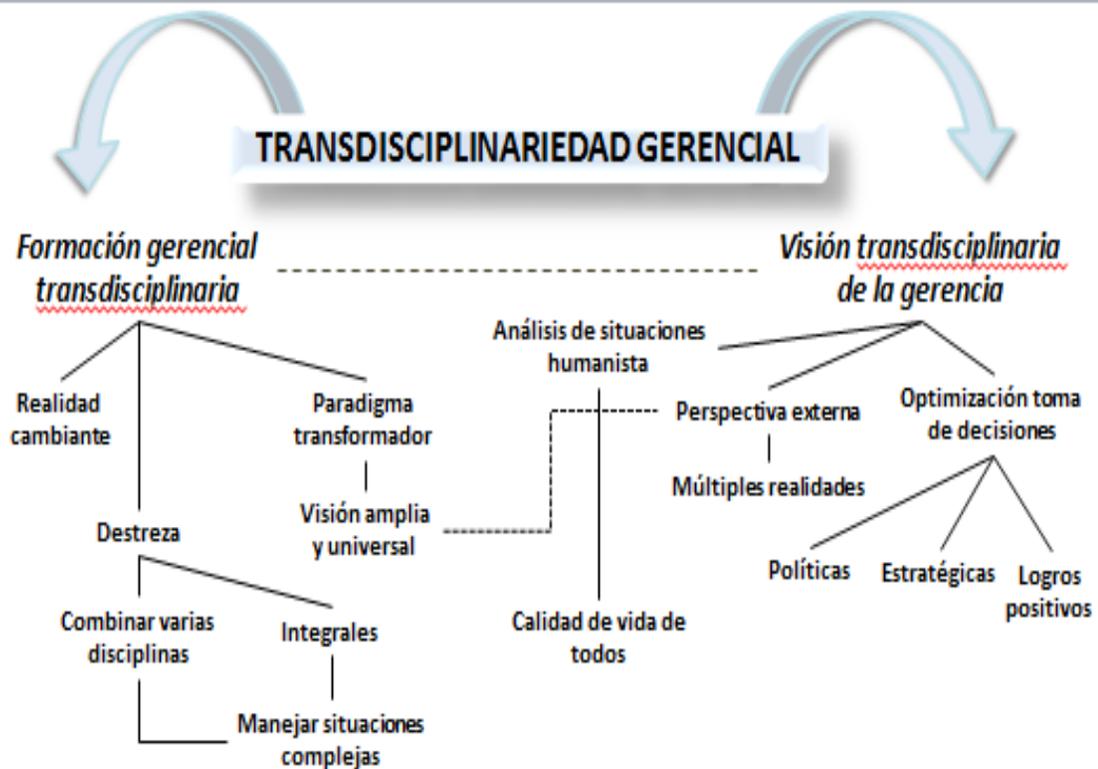
*Nota:* Datos tomados de Ugas (2006).

Fuente: elaborado por el autor.

Estos principios precitados, demarcan aspectos interesantes, que de modo transdisciplinario, el gerente debe considerar a los efectos de sostener una gestión efectiva, en la organización un clima agradable y a cada trabajador, motivado en cada una de sus encomiendas laborales.

**Figura 11**

Transdisciplinariedad gerencial.



Fuente: elaborado por el autor.

Resulta evidente, en los hallazgos de esta subcategoría, que se requiere una formación transdisciplinaria en los actores gerenciales, para así

alcanzar una visión prospectiva, trascendente, optimizadora y deliberante en el ejercicio o rol como administrador de una entidad.

**Comprensión de la sistematización de la información suministrada  
según las categorías y subcategorías respectivas.**

El acto gerencial está asistido por un conjunto de elementos, sobre los cuales se han constituido un conjunto de principios, entre ellos el “Talento Humano”, en virtud de que el ser humano es el ente fundamental de desarrollo, empuje, de consolidación y/o fortificación de una organización, sea cual sea su concepto y finalidad; más aún si se trata de una entidad de índole educativo que además de ostentar una estructura, ésta obedece a principios gerenciales o de tesis administrativas, así que de su carácter humanístico por el fin que le asiste.

En la presente investigación se contó con un interesante grupo de Informantes Claves, todos ellos miembros de la organización que sirve de contexto del objeto-estudio, los cuales suministraron información valiosa a los efectos de dar esencia a la existencia de lo que fuera una intención, hoy una investigación en desarrollo, con el fin de conocer y/o comprender la realidad gerencial en materia del Talento Humano, por lo que resulta imperativo consolidar fundamentos teóricos para el ejercicio efectivo de la acción gerencial tomando como referencia y suma de valor, al talento humano, primer motor de una organización.

Del fenómeno en estudio emergen un conjunto de elementos de consideración para esta comprensión, amén a los datos que los actores sociales compartieron con el investigador y que refieren ser contrastaciones ante las construcciones teóricas para una efectiva práctica de la acción gerencial, bien desde la perspectiva del talento humano como eje central del estudio en asociación con la transcomplejidad teniendo como referencia genealógica, la transdisciplinariedad o el pensamiento complejo.

Cabe destacar que la acción gerencial básicamente y esencialmente se concentra en la "... administración de personas" (Chiavenato, 2009, vii), lo que conlleva a subrayar la importancia que ha de ser para una organización el capital humano y su talento. En algunas opiniones valiosas de parte de los actores sociales se destaca que toda su atención gerencial conceptualmente se basa en "Planificar, organizar y supervisar" (RRP). Es razonable que estas sean acciones operativas de la gerencia, pero concebirla como una razón ideal, deja tácitamente expresado que la diligencia de quien gerencia está suscrita a papelocratizar la dirección de la organización, desconcentrándose de las personas que hacen posible que todo aquello que se planifica y organiza sea posible.

Se puede pensar, que la labor supervisora es una de las aristas de la gerencia donde se considera al capital humano, por lo cual, de suyo resulta estar inhibida en una atención permanentemente justificada del valor de dicho talento. Tajantemente, no. La acción supervisora es de control, seguimiento y de evaluación de las tareas que se ejecutan y cómo se ejecutan, es decir, si se está llevando a cabo bien o no y esto no consiste en atención o consideración del talento humano, lo que conlleva a preguntar ¿cómo se evalúa este talento? Topando respuestas como: "No hay una evaluación visible, menos una retroalimentación" (DOC1), así como: "No existe un sistema de evaluación eficaz para la evaluación de los docentes" (DOC2). Estas opiniones indican que ante la supervisión, no hay un tramo de evaluación considerable; pese a otras apreciaciones que indican la existencia "... de indicadores" (DSC) por las que se somete el capital humano a la hora de ser evaluado, aun cuando se hace constante el bemo, pues: "No hay criterios de calidad para esas evaluaciones, muchas veces no es justa" (DPNFI).

De tal modo que el ideal gerencial queda en ello, en ser una mera apreciación conceptual y no actitudinal, pues se asume la gerencia desde

una perspectiva más estadística basándose en indicadores y no en atención a la esencia que hace posible y factible todo aquello que en la planificación consta. Sin duda que la gerencia ha de consistir en operacionalizar: "... las políticas, estrategias y normas enlazadas con la misión y visión de la organización empresarial considerando la meritocracia del talento humano para ejercer los cargos de importancia" (DOC1), pero esta valorización del talento desde lo meritocrático ha de ser real y no quedar una mera idea.

En tal sentido, la gerencia, si a producción o generación de resultados se refiere, no se alcanza si no se cuenta con el capital humano requerido para dicha demanda, es decir, que cuente con las competencias que el cargo o la tarea requiere, pues el liderazgo del gerente, así como las competencias del trabajador, es lo que conlleva a delimitar que la acción gerencial tenga en sí la capacidad de hacer posible que las cosas sucedan y para ello se recomienda que el gerente y su equipo cuenten con un conjunto de competencias o conocimientos aplicables de manera efectiva en la organización por el beneplácito de todos y de la entidad (Crosby, 1988), como se describe en la Figura 12.

**Figura 12.**

Visión del gerente sobre el capital humano y su talento



Fuente: elaborado por el autor.

No hay resultados satisfactorios si no hay motivación económica, formativa o de capacitación, reconocimiento, entre otros para el capital humano. La gerencia, más allá de ser un acto administrativo, una ciencia; es un arte donde se refleja o dibuja el carácter (ethos) humano en congruencia y vinculación con los demás pares como humanos. La diferencia radica, en que el gerente dirige y los demás miembros de la organización son orientados, el gerente es el Maestro de la Orquesta y los demás miembros son quienes ejecutan el instrumento correspondiente o de competencia, siguiendo el pentagrama (indicaciones o funciones) haciendo intervención oportuna cuando y cómo se indique en esa partitura (Políticas, Estrategias, Normas, Misión, Visión).

En la medida en que el gerente de una organización tome como acción primordial al talento humano y sus competencias, en esa medida dentro de sus roles gerenciales, como el acto planificador, sostendrá entre sus actividades o metas a alcanzar a corto, mediano e incluso largo plazo, una logística ineludible como es la formación del talento humano. Algunos actores sociales resaltaron que por parte de los gerentes de la organización que sirve como contexto objeto-estudio, no existe un cronograma o logística establecida en pro de la formación continua o capacitación del capital humano, informantes como DOC2 sostiene que: “No tengo información al respecto”, aun cuando DSC refiere que: “Este cronograma se puede enfocar en las siguientes etapas: planificación, ejecución, evaluación y gestión”, pero como él mismo asevera: “... se puede enfocar”, es decir, sería una de las tantas consideraciones deontológicas en el rol del gerente.

En consonancia con DSC, apostar por la formación del talento humano por parte de la organización, no es su norte, es otra de los elementos que emerge de dicha sistematización, pues para DOC2, éste manifiesta que: “No

he sido llamada a participar en actividades programadas por la universidad en pro del desarrollo del talento humano hace más de 5 años”. Un manifiesto que deja patentado que no hay reconocimiento, ni interés por el surgimiento académico, hábil o competente del personal que hace vida en la entidad. El precitado informante clave acuña diciendo que: “... En las actividades de formación que he participado son planificadas por mi de acuerdo a mis necesidades y requerimientos como docente e investigador” (Ídem).

En este orden de ideas, otro de los actores sociales manifiesta de manera idealista que el tipo de actividades formativas a las que deberían convocar al personal: “Pueden ser de Formación on line, formación interna y formación colaborativa, y estas deben ser a través de saberes, ya que adquieren conocimientos amplios mediante el estudio y las experiencia” (DSC), aunque DPNFI a modo irónico alude que el tipo de actividades formativas que planean son: “Reuniones”.

Sin embargo, es recurrente en las opiniones. Consideran necesario que haya formación en gestión, fundamentalmente en: “... en las áreas de administración de personal, atención al cliente, comportamiento organizacional” (DOC2), así como: “En el reforzamiento de saberes que le corresponde a cada uno de los integrantes de la nómina en sus respectivas áreas dándole un enfoque participativo e interdisciplinario”. No sólo es reconocer al talento humano, pues una forma de hacerlo y de valorarlo es apostando a su formación y capacitación continua; incluso, conociendo el marco de habilidades del trabajador, generar espacio formativos que le capacite y así corresponder a otras demandas de la entidad; más aún cuando se trata de un ente de educación superior, donde las instancias de Extensión desde lo Académico, dentro de sus planes, programas y proyectos, han de consentir la conformación de cursos, talleres, entre otros aptos para los funcionarios; así como otras dependencias en correspondencia con la plaza académica.

En consecuencia, es imperativo que más allá de aspiraciones y de contar con algunas idoneidades académicas, que haya realmente un formación gerencial, dado que ésta: “Les da una visión amplia y universal para lograr el desarrollo de las diferentes tareas que se dan en una organización” (DOC1), considerablemente esta capacitación debe estar a la medida de: “...la interdisciplinariedad (...) para combinar varias disciplinas” (DSC), es decir, para comprender a cada trabajador, desde lo hábil, como de lo técnico, así como desde lo especializado, tener una visión amplia o universal, “Deben ser gerentes integrales capaces de manejar situaciones complejas y Transdisciplinarias” (DOC2).

El gerente es un director de orquesta, es el catalizador de los problemas (...) De ahí que la necesidad de conocer y direccionar a su gente al “extra”, al éxito, es su responsabilidad. Un ser excelente, diferente, comprometido por el logro del objetivo común, por hacer lo que se debe hacer desde la primera vez, un ser que ve en las personas la verdadera materia prima del éxito y en su motivación el combustible para hacer y querer, es la competencia que convierte al gerente del tercer milenio en un ser irremplazable dentro de las empresas exitosa de la aldea global y del mundo digitalizado (p. 79).

En síntesis, un ser competente con una visión universal, transcompleja e/o interdisciplinario, adaptado a las nuevas realidades y normalidades que rigen el mundo, apostando por el fortalecimiento hábil y gnoseológico y competente de su equipo de trabajo y demás funcionarios, así como el suyo propio. El capital humano, por ende su talento, son la esencia de la organización con la que el gerente hace posible todo cuanto planifique o acuerde con su equipo de trabajo.

### **Preámbulo a la fundamentación teórica.**

Todo cuanto emprende el ser humano, está direccionado a una acción gerencial. Si se hace hincapié a la razón histórica vivencial o personal, se

puede apreciar que ante la interacción social que desde niño se sostenía por vía lúdica, emerge de ese grupo de niños, uno que asumía la dirección de todos, generaba ideas, daba lineamientos y velaba porque el desarrollo de la actividad tuviera buena lid. A ello le denominan liderazgo, enfatizándose que el gerente es todo aquel ser humano que goza de la capacidad de motivar, mover, dirigir u orientar a sus pares dentro del contexto donde estos se desarrollan.

Es importante destacar, que en esta actividad lúdica, si se concentra el discurso, en un juego de pelotas, el fútbol por ejemplo, es apreciable como el líder ubica a cada jugador en su posición, de la misma forma como lo hace el director técnico de alguna selección. Tal colocación obedece, a que el gerente o líder, tiene una clara visión y noción de las competencias, habilidades o destrezas que desempeña el sujeto; en este caso, el niño sabe quién tiene capacidades para la portería, defensa, delantero, entre otros. Este rol que se desempeña por vía natural, sin ningún tipo de formación especializada, delimita realmente lo que es un gerente y ante la arista “talento humano”, éste tiene nociones precisas de cada uno de sus compañeros e/o integrantes del equipo, es decir, los conoce ampliamente.

Esta nota introductoria, que a manera de cotejo de realidades no conduce a comprender qué es el gerente y cuál es su rol de caras a su función dentro de una organización, delimita la necesidad de sostener un amplio conocimiento, no en materia de Administración o gestión empresarial, sino de noción de quiénes son los que acompañan a éste en el campo de acción de la organización, bien como equipo de trabajo, como administración media, así como a aquellos que realizan otro tipo de funciones operativas y especiales de la entidad.

Desde la perspectiva teórica, Fayol (1987) consiente algunos principios que tienen como propósito la manera más atinada de manejar u orientar a

aquellos que hacen vida dentro de una organización. Estas funciones administrativas son: “El conjunto de operaciones que realizan las empresas: técnicas, comerciales, financieras, de seguridad, de contabilidad y administrativas” (p. 7), en otros términos, operaciones éstas que conllevan a que el gerente conociendo cada realidad antropológica, cognitiva o formativa, competencias de su personal, hace posible que desde estas operaciones la organización funcione eficazmente. Es decir, requiere de un capital humano con talento y/o competencias para darle sentido a la acción organizacional.

El mundo práctico organizacional deja una reseña distinta a lo que idealmente se constituye en la teoría. Es decir, en la conformación u ordenamiento de una organización, coexisten otros factores que influyen en la delimitación de la estructura, pues los criterios de selección son mera letra reglamentaria, prevaleciendo la consanguinidad, la afinidad, el amiguismo e incluso factores ideológicos (políticos o religiosos). No se puede expresar ampliamente que estas decisiones de parte de los gerentes finalizan siendo altamente peligrosas para la organización; pero si es importante destacar que no son del todo favorables para la empresa, dado que presiden otros estándares que distan significativamente de aquellos principios normados, teorizados, entre otros.

No obstante, la toma de decisiones a la hora de la selección del personal, ha de constar de rangos superiores a los afectivos, a los personales; 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 ultra, que en atención a los requerimientos y al marco normativo de la institución, estos deliberadores 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, p. 22)

En consecuencia, una 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. Esa tesis popular “nadie es imprescindible” es una falacia; pues en una empresa, todos son necesarios, desde sus habilidades, destrezas, saberes y responsabilidades a lo interno de la estructura.

### **Comprensión del fenómeno**

Es importante partir del objetivo general de la presente investigación, el cual consiste en: “Generar constructos teóricos de la formación del talento humano fundamentados en una visión transcompleja en la UPT Agroindustrial del Táchira”, con el fin de brindar herramientas teóricas, orientadoras o exhortativas sobre la forma y medios que se han de emplear a la hora de desempeñar funciones de alto, mediano y bajo nivel en la estructura organizacional del ente educativo que sirve de contexto para el objeto-estudio.

Es importante reconocer y dejar subrayado que el talento humano no sólo es una concepción que visualiza y visibiliza al operario o a la base de la organización, a aquel que desempeña funciones operativas o ejecutoras, sino a todos aquellos que hacen vida dentro del ente, incluido entre ellos al

gerente organizacional, que al igual que el operario, ostenta talento(s), además de ser tan humano como el otro; ambos miembros y co-partícipes de la misma institución, sólo que con responsabilidades muy distintas.

Tal como se ha indicado en renglones previos, la vida de la organización son su capital humano, que en conjunto con los otros capitales existentes: económicos, materiales, etc., hacen posible el desarrollo del mismo, pero que estos sin el humano, nada es posible. Bajo este marco de conciencia, se debe regir la dinámica de la organización, es decir, el gerente con la suma noción del personal con que se cuenta, más allá del número, el talento que hay en la entidad, conocer qué tareas puede desempeñar el funcionario u operario y reconocer el nivel de talento(s) que éste trabajador tiene; de manera que, el gerente en su papel de trabajo u hoja de ruta anual, favorezca al trabajador con talleres, cursos, diplomados, entre otros espacios o medios que capacite, profile o perfeccione el talento que este funcionario tiene, partiendo de ese reconocimiento e incluso de las necesidades del ente que en conocimiento de dicho potencial del empleado, éste podrá dar respuesta satisfactorias.

Esta aseveración deja demarcado el fin de la pesquisa, la formación del talento humano. En la acción gerencial la mirada se pierde, el binóculo lo desorientan a mirar a otros lados, enfocándose a escalas y estadísticas. No cabe duda que la producción y entrar a formar parte de renglones de consideración nacional e internacional dado los referentes de productividad que emergen, resulta en una gestión marcar la diferencia y definir el acto gerencial en cotejo con otros episodios anteriores a dicha dirección. No está mal esta arista; sin embargo, se debe reconocer que el logro que se obtiene, la visibilización que adquiere el organismo, es amén a un equipo de trabajo en todos sus niveles, que han apostado al cumplimiento y ejercicio de sus funciones tal como corresponde a su responsabilidad acorde a sus talentos.

Es decir, el foco debe estar direccionado fundamentalmente en el capital humano. Se redundaba en decir que los estándares estadísticos son interesantes, pero nada de ello resultan significativos, si no se invierte en el talento humano. Una forma de la organización consentir al capital humano, es atendiendo sus necesidades y si la inversión en atención, escucha, capacitación, motivación, es una de las ofertas de parte de quien gerencia, el trabajador se va a sentir instigado a siempre responder positiva y efectivamente ante cualquier requerimiento del líder organizacional.

Más aún, si la entidad que sirve de contexto al presente estudio, es una Institución de Educación Superior. La Universidad cuenta con todo un marco estructural interesante, cuyo comportamiento no dista mucho de una organización empresarial. En esta última se produce o procesa un producto X, la primera genera saberes, capacita a seres humanos y egresa profesionales para el desarrollo de una Nación. Y al igual que cualquier otra entidad, está delimitada por una estructura organizacional de alta media y baja gerencia, así como de un cuerpo colegiado, un cuerpo administrativo y un conjunto de personas que brindan apoyo para el funcionamiento de la organización. Y todos, gerentes y operarios, son humanos, un capital rigurosamente necesario y con un alto nivel en cuanto a potencial y talento.

En algunos casos este tipo de indagaciones pueden causar impresión. Es de recordar la sentencia latina “errar es de humanos”, que no debe quedar en una justificación, sino en una consideración de lo que el ser humano está hecho; pero también de las capacidades que tiene para transformarse y transformar. Y la razón cardinal de la presente, es brindar de manera sistemática herramientas teóricas elementales para el ejercicio de la función administrativa u operativa dentro de la organización, pero fundamentalmente desde el valor absoluto de su funcionalidad, el talento humano.

## **CAPÍTULO V**

### **SOPORTE TEÓRICO DE LA PESQUISA**

En este último momento de la investigación es donde se patenta lo expresado en el objetivo general “Generar constructos teóricos de la formación del talento humano fundamentados en una visión transcompleja en la UPT Agroindustrial del Táchira. Es decir, donde el investigador consiente el conjunto de elementos que constituyen la teorización o aporte de la investigación en tono con la acción gerencial donde la capacitación continua de los miembros de una organización ha de consistir ser la razón ulterior del ejercicio de dirección y conducción del recurso humano.

Para muchas personas, el estar a la cabeza de una organización resulta ser el acto más heroico que por suerte le ha correspondido vivir a todo hombre o mujer; cuando en sí, es la acción humana que requiere de una formación holística dado que coexisten diversos factores o elementos que el gerente o administrador debe conocer y atender en su ejercicio de dirección organizacional. No todo se concentra en planificar, así como no todo resulta evaluar o controlar; el gerente debe gozar de unas competencias teóricas y prácticas para el desempeño efectivo de su tarea, pues el norte es la eficiencia y eficacia de la organización a su cargo.

Asimismo, hay otras características inherentes en el gerente, la calidad humana. La vida práctica deja el más débil concepto que se puede concebir de un gerente, aquella persona cuyas funciones consiste en dar cuerpo a los principios de la administración dentro de la organización, con el propósito de cristalizar la(s) meta(s) fijada(s) en el Plan Operativo Anual (POA). No cabe

dudas de la importancia de alcanzar los objetivos fijados, es lo ideal o esperanzador de un gerente en su entidad de gestión; pero hay otros aspectos que lo cualifican como un gerente ejemplar y es el talante humano, lo que se comprende como aquella persona que bajo la noción de conducción sostiene conscientemente su condición humana tan semejante como la de los demás miembros que acompañan su ejercicio administrativo.

Ya lo dice la sentencia popular: “Si quieres conocer a Jaimito, dale un carguita”, pues se ha mal concebido que los espacios de conducción o dirección organizacional, son medios transformadores de la conducta humana del sujeto. No cabe dudas que las responsabilidades que les asiste a la persona conducen a mutar ciertas conductas que de ordinario sostenía; pero ello indica que su personalidad sea transformada, en especial el rol humanístico que debe tener el administrador.

En síntesis, el rol humanístico es el motor que mantiene encendido el deseo de superación y de formación del prójimo en la organización, lo que en teoría se comprende como formación del talento humano. Esta capacitación continua arroja de igual manera a aquel sujeto que se desempeña como gerente de la organización, así como a los demás seres humanos que conforman la estructura y base de la entidad, dado que, en la medida en que crece intelectual y hábilmente los trabajadores, en esa misma medida la organización adquiere progreso y desarrollo (Jaeger, 2006).

## **CONSTRUCTOS TEÓRICOS DE LA FORMACIÓN DEL TALENTO HUMANO FUNDAMENTADOS EN UNA VISIÓN TRANSCOMPLEJA**

Hablar de lo humano en la gerencia, resulta interesante por la carga transformacional que ésta tiene. Es por ello que el hombre siempre será un elemento de necesario repensar en toda investigación y en materia gerencial, es de gran valor, pues quienes hacen posible que todo sea posible, es el

hombre que funge roles dentro de una organización, bien como director y/u orientador de los procesos de la administración; bien como funcionario u operario de la misma.

En el marco de la suscrita investigación, se concentra la atención en la formación del talento humano. Hablar de formación necesariamente es hablar de educación y uno de los fundamentales aspectos que se concibe del hecho formativo, es aspirar al ideal del tipo de hombre que se requiere, bien para el momento histórico, bien para la sociedad como un todo, o para la entidad local que demanda desde su necesidad que el ser humano sea capacitado para dar respuesta a esas inquietudes humanas u organizacionales.

Elementalmente hacer del hombre verdadero hombre (Luzuriaga, 1967), es decir, humano demasiado humano (Nietzsche, 2003), sin escatimar que la aspiración de todo aquel que dirige es apostar a que el personal que constituye la entidad empresarial, más allá de ser auténticamente humano, es corresponder desde sus habilidades y competencias a las necesidades y requerimientos de la organización, lo que perfila un círculo de complementariedad entre lo uno y lo otro.

Es decir, la empresa requiere de especialista en mantenimiento de equipos de refrigeración, el sujeto que va a cubrir esa demanda ha de contar con las credenciales y competencias para ello, que siendo así, el problema organizacional está solventado por el ejercicio del trabajador. Aquí el gerente ha valorado el talento humano del sujeto; sin embargo, la organización debe planear un marco estratégico de formación continua para este funcionario, especializándolo en el área de su competencia, crece el trabajador, así como se desarrolla la empresa. De tal manera que apostar a la formación del talento humano, resulta ser una de las categorías de más alto valor en materia de la gestión del recurso humano y de la gerencia en general.

## **La gerencia.**

El término gerencia hace referencia a un conjunto de patrones o roles que ejecuta el que dirige a través de su equipo de trabajo que planifica, ejecuta, dirige, controla y evalúa una organización con el fin de conseguir ganancias financieras y crecimiento de la organización. La expresión gerencia deviene del latín procurator-oris que traduce “El que con poder de otro cuida o dirige sus asuntos, procurador, mandatario, administrador” (Blanquez, 1995, p. 386) y este desempeño le acredita la administración de todo tipo de recursos: materiales, financiero, humano, entre otros.

Al escuchar el término “gerencia”, de inmediato se hace referencia al mundo empresarial. En la vida práctica, el término es asociado con aquella persona que dentro de un lugar de trabajo cumple funciones específicas de control, seguimiento, autoridad, un mundo riguroso y exigente que convierte al sujeto administrador o gerente en un ser riguroso y exigente igualmente. No hay dudas que dicha rigurosidad, como se expresa, es correspondiente a la suma de procesos a la que el funcionario que gerencia se debe adecuar en miras a darle orden, atención y movimiento a los recursos físicos y humanos que a su cargo están, con el propósito de consumir los objetivos o metas planeadas.

En este orden de ideas, la organización o vida gerencial es en correspondencia a un orden estructural que deja en evidencia el marco de competencias que el funcionario que dirige debe desempeñar valiéndose de su potencial humano, que en buena ventura, le brinda la oportunidad de dirigir, conducir una empresa, unidad, sección, es decir, el todo organización o una de sus partes. Todos cuantos conforman la estructura de una organización, no en sí son gerentes, el cuerpo de la entidad la constituyen el capital humano que funge desde la dirección general, pasando por sus

partes, hasta aquellos que de una u otra forma realizan una labor específica según sus habilidades o pericias.

Ciertamente, que cuando se alude el vocablo estructura, de inmediato se adhiere al entendimiento la figura de aquellos que ostentan responsabilidades administrativas y de mando, en el caso de una entidad pública de educación universitaria, gobierno y co-gobierno. Todos cuanto conforman la organización, son parte de ella y desde sus especificidades ejercen una función loable, significativa, productiva, determinante y constitutiva en el alcance de los objetivos o metas, pues en sus jefes inmediatos, está la responsabilidad de evidenciar periódicamente los avances, desarrollo y ejecución física de las metas propuestas en su plan de gestión.

De tal manera que toda organización es un edificio, en algunas entidades casi irreformable, en otras periódicamente se renuevan o reestructuran. Lo ideal, es reformarse cada vez que se pueda, esto no significa cambiar de personas, rotar al personal, depurar como en algunos casos prácticos suele suceder. Esto significa, innovar, ajustarse a las demandas científicas, tecnológicas, tendencias que funjan de manera sumativa, significativa e incluso visibilizante de la organización desde su capital humano y una de las formas de hacer evidente tal aporte e innovación, radica en la formación del talento humano.

Es importante acotar, que se vive en una sociedad globalizada. Aunque haya fuentes que delimiten entre occidente y oriente, una y otra tendencia, es una posición que debe ser superada. Sin embargo, genealógicamente se indica que la gerencia es una corriente occidental y moderna que pende históricamente del capitalismo occidental y que con el advenimiento de la revolución industrial surge la necesidad de gestionar las nacientes empresas en la medida en que este contexto empresarial avanzaba en panoramas

complejos se iba adquiriendo ciertas definiciones de la misma. De ahí que teóricos como Drucker (1979) delimite el rol de la gerencia en estos episodios históricos tan complejos, que en estos momentos de evolución vertiginosa, deja a la escucha el eco gerencial según Drucker, a saber:

La gerencia seguirá siendo una institución básica y dominante quizás mientras la civilización accidental sobreviva. Porque no sólo se funda en la naturaleza del sistema industrial moderno y en las necesidades de las empresas comerciales modernas a las cuales el sistema industrial debe confiar sus recursos productivos tanto humanos como materiales, sino que también es la expresión de ciertas creencias básicas de la sociedad occidental (p. 14)

No cabe duda que la acción de dirigir, gobernar que en estos territorios teóricos se califican como gerenciar; así como la planeación, el control, la supervisión y la evaluación que se asumen delimitantes y descriptivos de la administración de una entidad; al igual que figurar o constituir ideales o esperanzas, que en gerencia se califican de metas u objetivos a alcanzar, son aspectos muy inherentes en la naturaleza de los seres humanos, sin distinción continental, ni de hemisferio geográfico alguno. No cabe duda lo que significó no sólo para el ámbito gerencial, sino en otras fuentes, el papel de occidente y oriente en la evolución de muchas cosas, sin embargo, en un mundo globalizado como el de ahora, esas fronteras tienden a desdibujarse o borrarse a los fines de observar la manera asimilada, educada, practicada de la relación empresarial cubriendo todos los estándares de funcionamientos, sin distinción geográfica, sino como una sola forma de hacer posible que la organización fluya y se visibilice.

El mundo tecnológico, no sólo de occidente, también el de oriente marca esta inexistencia de hitos, más allá que sus productos refrenden su origen. Así, el mundo científico se demarca en estas mismas líneas y la Pandemia del Covid-19 dejó claramente delimitado que ante la emergencia de salud global, la ciencia farmacológica apostó por una solución al conflicto, más allá de Asia, USA, Rusia, inclusive Cuba y otras naciones donde esta

tarea se desarrollaba. En esencia, sin distingo hemisférico. Y en este tenor, el mismo Covid-19 conllevó a un entretejido académico, donde las fronteras también se dirimen con la socialización de saberes y encuentros académicos, sin distinción hemisférica.

De tal manera, que esta prerrogativa occidental o que es de carácter oriental, en estos instantes de avance, ya son únicamente un referente genealógico que no debe ser un enfoque para legitimar una definición y una acción práctica de la gerencia. El sistema industrial debe confiar sus recursos productivos tanto humanos como materiales, concebir que ante los procesos gerenciales, los procesos productivos, y con ellos los económicos, permiten visualizar que detrás de ello hay un capital con talento y son humanos, aquellos que dirigen y planean; así como aquellos que ejecutan y hacen visible lo que de manera conjunta hicieron o hacen que todo ocurra, se alcance.

### **Capital humano.**

En el marco organizacional hay un conjunto de capitales que de manera conjunta hacen posible que todo cuanto se planifique, se ejecute y se consolide. Sin embargo, el capital fundamental, con el que debe sí o sí contar una organización, es con el humano. Aun en estos tiempos donde el boom tecnológico, la inteligencia artificial, el arraigo postmoderno de la industria y las diversas formas de hacer operativo, evidente y difusivo un producto o una labor, requiere de una persona humana con capacidades, talentos, formación, valores o principios, entre otros, para darle sentido o definición al emprendimiento o a la organización en su evolución.

Desde una óptica transformacional, y aquí una perspectiva ontológica de la persona humana en el ámbito gerencial, es la constante tarea de modificar los códigos con los que se califica y cualifica a la esencia

organizacional. No basta dilatar el tema de Capital, Recurso, Talento; aquí lo fundamental es que son personas altamente humanas, con virtudes y defectos, con vidas propias y una carga de funciones intrínsecas, que se suman a los conceptos de una empresa para hacer posible el desarrollo y avance de una nación y un tiempo histórico en la sociedad global.

Dentro del contexto de la administración, teóricamente, se habla de la administración de persona, indicando que uno de los roles fundamentales de aquel que gerencia, es el control o dominio de aquel capital que según sus desempeños y competencias, hacen dinámica y proactiva a la organización. Por ello es cardinal llamar la arista esencial de la gerencia, el tema del recurso o capital humano, que más allá de una acepción en la tesis de la administración, es una denominación que ha sufrido grandes transformaciones a través del tiempo, aunque su objeto material, el hombre, sea intactamente el mismo en la historia.

En materia de recursos humanos, más aun tratándose de una perspectiva en correspondencia con la función que el gerente de una organización ha de desempeñar de caras a la administración de este recurso vital de la empresa, que supera los demás recursos con que se cuenta en la organización, éste es un factor valioso y único. Fayol (1971) al referirse al recurso humano dispone que: “La función administrativa solo tiene por órgano y por instrumento al cuerpo social. Mientras que las otras funciones ponen en juego la materia prima y las máquinas, la función administrativa obra sobre el persona” (p. 23) y no sobre otros aspectos que dentro de su margen de importancia, son más adjetivas, que como resulta ser sustantiva la humanidad dentro de la empresa.

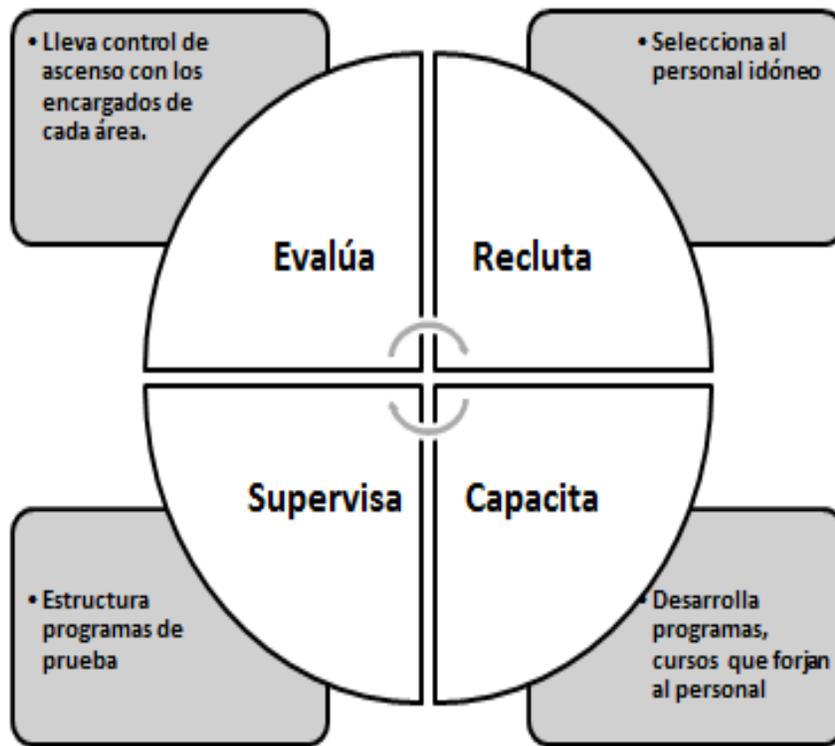
Es importante resaltar el juicio del teórico sobre el recurso humano, considerándolo como el “cuerpo social” (Ídem), una aproximación antropológica a la premisa aristotélica con la que se concibe tradicionalmente el hombre como animal político (Aristóteles, 2003; Jaeger, 2006). Este

cuerpo social, así calificado por el filósofo, es más allá de un adjetivo determinante en materia de la administración empresarial, una esencialidad para el desarrollo, promoción y difusión de la organización, pues sin esta potencia elemental, una entidad no tendría sentido ulterior, ni relevancia. El capital humano es el cuerpo significativo de una organización.

Toda organización concibe para sí la necesidad de contar con el mejor capital humano, por ende es selectivo a la hora de abrirle a un sujeto la posibilidad de contarse entre sus miembros operarios o funcionarios. Se apuesta por un capital humano con talento, entendiendo éste talento por: idoneidad académica, habilidades en el oficio al que aspira, así como reconocida moralidad y principios.

Para formar parte de una organización, la persona humana que aspira al cargo, debe contar conscientemente de una serie de aspectos o requisitos, que delimiten sus habilidades o niveles de formación, para el cual aspira. Esto no quiere decir, que desde ya, la organización cuenta con un recurso o capital, que sobre la base de sus perfiles y destrezas, solventan en el tiempo toda demanda que acarrea la organización. La entidad empresarial, sea cual sea su naturaleza de desempeño social, ha de brindar una serie de elementos que fortifiquen el potencial del capital humano. Por ello el investigador consiente la idea de unos elementos a considerar toda organización a los efectos de brindar dinámica, prosperidad común, es decir, bienestar para la empresa, así como beneplácito para el trabajador.

**Figura 13.**  
*El capital humano en la organización*



Fuente: elaborado por el autor.

Como lo expresa el anterior gráfico, el capital humano asciende a una organización en la medida en que ésta emprende la tarea de reclutamiento, es decir, donde selecciona al personal capacitado, idóneo, hábil para la tarea que se requiere. Dado este momento de reclutamiento, se abre una labor en la organización, ésta no se conforma con el saber y destreza que ya sostiene su capital humano, ha de apostar por el incremento del talento de éste, por lo que capacita al personal. Dentro de su marco de acción anual (planificación) debe desarrollar planes, programas, proyectos en pro de la formación del talento humano.

Esta capacitación del talento humano no sólo debe constar, ser y estar destinado a aquellos que fungen en labores en la base de la organización. La organización es un todo, así como el Capital Humano, que discriminadamente está constituido desde el cuerpo gerencial hasta la base

operaria, por lo que el todo Capital requiere de esta formación elemental, necesaria y actualizada que fortifica y desarrolla al ente empresarial.

De igual modo, la organización cuenta con una entidad que de manera periódica ha de evaluar el desempeño y/o desenvolvimiento del personal que labora o hace vida dentro de la organización. Ciertamente el enfoque está en el desempeño de producción, según la responsabilidad o función que ejerce dentro de la organización, por lo que se requiere de un instrumento y de criterios que permitan medir los niveles de desempeño del capital humano.

### **Formación del talento humano**

Todo cuanto conoce, sabe, practica y ejerce el ser humano, es gracias al desempeño educativo formal o informal que ha desarrollado en lo pragmático como en lo técnico o profesional al sujeto. Es decir, la educación es el medio ideal para hacer posible que el ser humano adquiera un nivel de desarrollo y este grado adquirido en el sujeto delimita aun así el apogeo de una localidad, o nación.

Estas líneas introductorias detallan, la importancia que ejerce la educación en la formación del ser humano. Y en tono a lo organizacional, ésta ha de ejercer una importancia cardinal para el desarrollo y el buen desenvolvimiento de la entidad. Por lo que el gerente debe tener dentro de sus programas de gestión la formación continua o permanente de su capital humano, desde todas sus instancias, habilidades y saberes.

Así como el ser humano a manera personal se coloca metas y asume retos; de igual modo toda organización asume desafíos para el desempeño de la administración. Uno de los retos fundamentales es el de índole antropológico, pues toda organización está consciente del valor significativo que tiene la persona humana dentro de sí; que por más que apuesta por innovar o tecnificar la empresa o entidad, siempre va a requerir del capital

que hace posible que toda meta propuesta sea alcanzada. Se requiere incorporar personas, colocar persona, recompensar personas, desarrollar a la persona, sostener a la persona, supervisar a las personas. La persona, o el capital humano es necesario para el desarrollo de la organización.

Desarrollar a la persona no significa únicamente proporcionarles información para que aprendan nuevos conocimientos, habilidades y destrezas y, así, sean más eficientes en lo que hacen. Significa sobre todo, brindarles la información básica para que aprendan nuevas actitudes, soluciones, ideas y conceptos y para que modifiquen sus hábitos y comportamientos y sean más eficaces en lo que hacen (Chiavenato, 2009, p. 366).

Enseñar no está suscrito únicamente a ser considerado un proceso que desempeña la entidad escolar. Enseñar es una facultad con la que debe contar toda entidad, valiéndose sin duda alguna de instituciones con fines formativos, con el propósito de brindar actualización y competencias en las áreas que se requieran, sean de índole práctico, así como de formación de alto nivel.

Cuando se habla de talento humano, básicamente se enfoca a la capacitación que ha de recibir periódicamente el personal operario de la organización. Ciertamente, éste sector de la organización tiene para sí destinado planes, programas y proyectos de carácter formativo o educativo en pro del desarrollo personal y empresarial. Pero no se ha de desconocer que el cuerpo intermedio, así como el equipo gerencial, que también son un capital humano hábil y necesario para la organización, requiere de formación permanente, por lo que se debe guardar filiación en la planificación. Pues así como se evalúa el desempeño del personal, su curriculum, de igual modo se debe evaluar el desempeño de quien dirige y su nivel formativo, más en estos tiempos de acelerada innovación.

Formar al talento humano significa, entre otras cosas, capacitar al capital humano y de ello hay demasiada claridad. Esto significa desarrollar a las personas, entendiendo por persona, la natural (trabajadores) y jurídica (organización). De tal modo, que cada una de estas aprenden y aprehenden nuevas técnicas y premisas que fortifican el desenvolvimiento del ente organizacional. En una institución de educación superior como ente organizacional, de suyo, cuenta con un conjunto de recursos que desde sí y para sí puede brindar formación continua al personal que hace vida dentro del claustro académico. Una empresa, por ejemplo, ha de estructurar alianzas significativas con instituciones o universidades que brinden capacitación permanente.

En esta era de la Tecnología, de la Comunicación y de la Información, tras el empleo de recursos informáticos, pueden valerse de diversos institutos online que ofertan capacitaciones al ritmo de vida de cada persona, abriendo posibilidades a cualquier trabajador a desarrollarse formativamente, valiéndose de estas estrategias neoeducativas. En este sentido, la organización ha de consentir, no solo una planeación de actividades formativas para el personal, sino planear recursos financieros que permitan al personal forjarse en medio de estas nuevas normalidades y realidades socioeducativas, pues en la medida en que se capacite el capital humano, en esa medida el ente adquiere desarrollo.

### **Formación transcompleja del talento humano**

En el tema anterior se aludió la importancia de la formación del talento bajo una óptica holística de la organización. En él se expresaba, que la educación ha adquirido un perfil amén a la temporalidad o realidad presente, lo que se calificó como nueva normalidad, presidida ésta por la tecnología de la información y comunicación (TIC), así como de diversos recursos y medios que esta realidad le brinda a la sociedad como colectivo y a la cual la empresa no debe desconocer.

Señalar una perspectiva formativa transcompleja del talento humano, va en este tenor del asociarse con las nuevas tendencias que hacen posible que el ser humano se asocie, relacione y en consecuencia se desarrolle. En otros términos, trascender las modalidades de ser y hacer al sujeto en el proceso de formación continua, así como de integración e interacción organizacional.

Echar un vistazo a la historia, siendo específicos y concentrados, la modernidad por ejemplo, deja claramente establecido el marco de criterios que delimitan una corriente y que la distingue de otras, donde cada una defiende, por así decirlo, su tendencia filosófica, teórica, paradigmática, como se le quiera denominar, pero que ha marcado la existencialidad de un pensamiento complejo. De ahí lo que en varias oportunidades en esta obra indagatoria se ha reseñado, la complejidad yace fundamentalmente desde y en el pensar humano (Ugas, 2006) de ahí las diferencias que se suscitan periódicamente en los hombres, así como en política y religiones, a punto de algunas naciones llamarse a guerra, sólo por la complejidad desde su pensar, así como desde su ser y hacer.

De tal manera que esta realidad onto-histórico, se dice óptica porque además de ser un ahí en el tiempo, es un ser que ha ido cambiando vertiginosamente en el tiempo, inclusive, ha delimitado el tiempo. En síntesis, esta realidad, hoy por hoy se percibe de manera diversa, es decir, ya la consciencia histórica moderna se tiene, pero el postmodernismo trajo consigo del pensamiento complejo lo transdisciplinario enfatizando que es posible la comunión de diversas tendencias, así como de disciplinas en dirección a un fin (Morín, 2002).

En el más estricto sentido organizacional, ciertamente algunos teóricos delimitan célebremente la tesis de la gerencia, del gerente, de la estructura organizacional, el capital o talento humano y más aún el tema de la formación de éste. Sin embargo desde la perspectiva transcompleja se

pellizca a la humanidad desde el giro paradigmático que se suscita en el empleo de la imbricación de disciplinas, no disputando su impacto individual, sino lo que pueden ser de manera conjunta y plural para el todo.

Hay consideraciones interesantes sobre el tipo de líder que existen o suelen existir en una organización. Desde un prisma transcomplejo, estos tipos, no se deconstruyen, siguen existentes, sólo que las nuevas tendencias apuntan cívica y cognitivamente a generar giros significativos sin perder cada cosa y cada quien su perfil, competencia y definición. Hay programas televisivos que exponen a un jefe encubierto y donde éste aprehende desde la realidad cruda, vivida, sin apariencia, lo que es en sí su organización a lo interno, desde su esencia, donde finalizan comprendiendo y valorando al capital que hace posible que todo sea en su organización.

Este tipo de realidades o vivencias conducen a que el gerente o Jefe como otros le califican, supere su ser y estar dentro de la tesis de la complejidad, donde su perfil que dista del operario y que ya marca cierta distancia, finalmente es un rasgo que desde una perspectiva trascendente los homologa por su condición, no siendo éste el perfil, sino su carácter antropológico, es decir: ser humano. De tal manera que la óptica transcompleja supera la diversidad teórica estableciendo una analogía práctica. No hay nada negativo que el gerente salude, roce, interactúe con el operario; la facultad humana es importantísima, confiable y necesaria.

En consecuencia, se abre camino a una transformación de la concepción talento humano y por ende de su formación. El talento humano es, en síntesis, todo aquel que funge una función con responsabilidad y ética en una organización, cumpliendo a cabalidad los objetivos de la empresa de manera conjunta y simultánea, donde gerente y operario son una y la misma cosa, pese a cada desempeño en pro del beneplácito de todos, en consecución al logro de las metas y objetivos.

En síntesis, la organización debe tomar en cuenta en el ejercicio de la planeación, estructuras o generar programas, planes y proyectos que garanticen la formación del talento humano, en el entendido que el capital humano son todos y cada uno de los miembros de una entidad empresarial, independientemente de sus condiciones y naturalezas de funciones.

### **Reflexiones finales**

Algunos sostienen por vía práctica una noción de lo que significa ser una organización, otros tienen una perspectiva más especulativa o científica de la misma. Sin embargo, ambas nociones son interesantes, importantes y valiosas. En el marco de una indagación de carácter fenomenológico, cada manifestación existencial cuenta, dado que esas vivencias permiten aprehender una conciencia ideal de lo que es en sí el fenómeno y bajo una óptica dialéctica delimitar el concepto de la cosa estudiada.

La práctica gerencial en el contexto objeto-estudio se delimita por ser una gestión centralizada y alejada de la misión y visión de la institución. Hay un divorcio entre gerencia y autonomía, pues todo su funcionamiento radica en corresponder a criterios devenidos de un ente no consecuente con la naturaleza real de la organización. Deja ver que los criterios Misión y Visión de la Organización, son meras letras constituidas de forma autopoiética y no correspondiente a la realidad de la entidad.

Esta perspectiva que deja la investigación de parte de cada uno de los aportes por parte de los actores sociales, permiten dibujar la idea o en términos fenomenológicos, la conciencia eidética de lo que ha de ser el recurso humano para la Organización objeto-estudio y para otras entidades más, tal como se presenta en la Figura 14.

**Figura 14.**  
*El Capital Humano es la Organización*



.Fuente: elaborado por el autor.

Toda organización como ente lo delimita su ser siendo éste el recurso humano quien con su talento hace posible y factible que las cosas sean o sucedan. El capital o recurso humano es quien garantiza funcionalidad a la entidad, bien sea en el ámbito gerencial, así como en el ámbito operativo de la organización, por lo que es imperativo sostener que una empresa es altamente productiva, en la medida en que se valoran los ideales humanos, en otros términos las potencialidades humanas como: profesión, habilidades o destrezas que conjuntamente con la experiencia es un bastón de apoyo que fortifica la dinámica y operatividad de la organización, así como la vinculación social y la identidad o pertinencia con la entidad.

No obstante, el recurso humano debe ser monitoreado (supervisado) en y por la Organización, una tarea connatural de la acción gerencial. De igual modo, las Instituciones de Educación Superior (IES), han de llevar a cabo un proceso de control o evaluación del recurso humano y su talento que egresa de sus claustros, ésta es una nueva mirada de la organización que abre espacios a la Heteroevaluación, de ahí la importancia de la vinculación de las empresas con las IES, dicha imbricación demarca un sistema de formación integral y continua valorando la competitividad académica y experiencial; así como a forjar planes, programas y proyectos de capacitación al desempeño del trabajador en pro de la organización y de sí mismo.

A lo largo del recorrido sistemático se enfatizó sobre la existencia de muchos capitales de valor para la organización, considerando entre estos, el capital material, financiero y humano. En este sentido, la acción gerencial se concentra en el manejo de bienes, servicios y talento humano, es decir, sostiene un empeño holístico de la administración, considerando además al capital humano.

Tratándose de una organización de índole educativa superior, se concibe la práctica gerencial desde una visión académica, donde se concentra su esfuerzo en la planificación y organización, aunque considera ideal que fuese una gestión abierta y cercana donde se vivencie la interacción, retroalimentación. Es comprensible que todos quienes hacen vida en la entidad tiene tareas por cumplir y cada quien está claro de sus roles; pero es importante destacar el espíritu intersubjetivo e/o interrelacional, pues el hombre es un cuerpo social y de alguna forma requiere estar en contacto con su par.

Asimismo, se debe respirar un clima atractivo en la organización. Es cierto que este clima lo propicia, sin lugar a dudas la camaradería entre los miembros de la misma; sin embargo esto no es todo, se requiere motivación

y un acompañamiento real y con inquisitivo. Se sabe que hay tramos de control, así como control y supervisión, pero debe ser ejercido bajo estándares prácticos humanísticos.

El gerente debe conocer a su personal. Esto, no es tarea única de quien funge la responsabilidad de Recursos Humanos, es una tarea de todos quienes conforman el equipo estructural. Se debe conocer entre todos, por ende esa reincidencia de la interrelación, que permite superar todo ego que posiblemente lo ejerza en el sujeto la realidad y su dinámica.

El saber y conocer sobre su personal, el gerente está consciente del papel que puede desempeñar el funcionario partiendo de sus saberes o habilidades correspondiendo eficientemente en las necesidades o tareas.

Cabe acotar que en la organización debe existir medios y criterios de selección, así como de evaluación del recurso humano. El contemplar que se desconoce la práctica de la evaluación, menos aún una retroalimentación, deja entrever anomalías operativas en materia del talento humano.

Todo gerente, redundantemente se expresa, debe apostar por el enriquecimiento intelectual y hábil de sus trabajadores y equipo de trabajo, ya que la formación del capital y/o talento humano permite optimizar las tareas que se desarrollan dentro de la organización contribuyendo en el éxito de todos. Por ende esta formación debe ser continua, periódica y holística.

Esa perspectiva holística de la formación del talento humano, radica en que no sólo la base laboral operaria y profesoral requiere de los momentos de capacitación, éste también es crucial para quien ejerce su rol de gerente. Es que se requiere a un gerente con preparación en materia de conducción de personal, planificación, gestión, debe además ser el profesional con alto sentido académico, en otros términos y de manera sinóptica, que goce de las competencias académicas para el desempeño de la gestión.

Por ende se concluye que el gerente debe contar con un espíritu transcomplejo de conducir o dirigir la organización. Es cierto que hay bemoles significativos entre uno y otro funcionario, incluido quien gerencia, pero hoy día es importantísimo el carácter intersubjetivo en la acción gerencial. Esto no significa que la seriedad y el carácter que imprime ser gerente se dirima; sólo que genera un clima armonioso, fraternidad, abre los canales para la socialización e intercambio de ideas, problemas, entre otros.

Por otra parte, la motivación es fundamental. No todos los días sale el sol, así como todos los días no llueve. Cada uno de los que conforman la organización tiene jornadas pesadas, además de novedades existenciales muy propias, pero que el ambiente cercano y una palabra oportuna, hace que la motivación emerja y se desarrolle una jornada distinta.

La intersubjetividad es un enfoque interesante que desde una perspectiva transcompleja, permite abrir el intercambio e interrelación de manera amable, bajo estándares axiológicos, que más allá de los principios de la organización se comparten otros que permiten una interacción grata.

Es importante apostar y considerar en toda acción planeada por la organización, la capacitación del talento humano, pues esto garantiza además de desarrollo, el crecimiento del potencial humano en lo personal, social y organizacional.

Ha de planearse actividades socializadores sean lúdicas, sean académicas, sean gremiales, sean de integración, que abrigue la interrelación de la organización, estas acciones motivan y son generadoras de un clima grato muros adentro de la entidad.

Como Institución educativa de índole superior, como fin formativo en lo técnico, abrir desde las líneas de investigación, los programas de extensión académica, la promoción de cursos de cuarto nivel, las posibilidades de

estudio para el personal operario, así como certificación de oficios, diplomados, entre otros planes de estudio que favorece y enriquece el espíritu de todos los trabajadores.

## Referencias

- Ander-Egg, E. (2013). *Métodos y Técnicas de Investigación Social IV*. Editorial Lumen. México.
- Agerrondo I. (2013). *Organizaciones Inteligentes y Calidad Total en Educación*. Editorial Sallenave
- Alles D. (2009). *Control de Gestión: Una perspectiva de dirección*. Barcelona. Gestión 2000.
- Américo, A. (2006). *Epistemología transcompleja*. [Documento en Línea] Disponible: <http://www.debatecultural.net.ve/Observatorio/AngelAmericoFernandez2.htm> [Consulta: 2022, Julio, 13]
- Aristóteles. (2004). *Política*. Barcelona. Gredos
- Aristóteles. (2006). *Metafísica*. Traducción Patricio de Azcárate. Madrid. Alianza.
- Azuaje, E. (2005). *Pensamiento Gerencial su desarrollo*. Universo Gerencial. Venezuela. Castells (2007) *Los enfoques postmodernos*. México: Continental.
- Briceño, J. y Ribas, Y. (2012). *La realidad que envuelve el ser desde la perspectiva del pensamiento complejo*. Trujillo-Venezuela. Universidad de Los Andes, Núcleo Universitario "Rafael Rangel".
- Buendía, L. (2003). *Métodos de investigación en psicopedagogía*. Madrid. Mc. Graw-Hill.
- Cabeza, O. (2006). *Ética Docente*. Barcelona. Ariel.
- Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. México. Mc. Graw-Hill.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. México. Mc. Graw-Hill.
- Copleston, F. (2001). *Historia de la filosofía*. Barcelona. Ariel.
- Cornella J (2010), *Instituciones Constructoras y la Visión Gerencial*. Editorial Mc Graw Hill.
- Descartes, R. (2001). *Discurso del Método*. Barcelona. Alianza.
- Dolan, S. *et. al.* (2015). *Valores, liderazgo y espiritualidad: hacia un nuevo marco cuatriaxial*. [Documento en Línea]. Disponible:

<https://www.esade.edu/itemsweb/research/fwc/news/VALORES.pdf>

[Consulta: 2020, Junio 25].

- Ferrater, J. (2004). Diccionario de Filosofía. Barcelona. Ariel.
- Flores A. (2006) Formación de equipos. Problemas y alternativas. Addison Wesley Ibeoramericana.
- Garay, L (2004). Colombia: estructura industrial e internacionalización 1967-199. [Documento en Línea]. Disponible: <http://www.banrepcultural.org/blaavirtual/economia/industriatina/250.htm>. [Consulta: 2019, Junio 25].
- Gómez y Márquez (1997). La gerencia avanzada. Revista IESA. Volumen 4.
- González E y Rodríguez Q (2007), El arte y la práctica de la organización abierta a la instrucción. Editorial Mc. Graw Hill.
- González, F. y Rodríguez, M. (1991). Problemática Epistemológica de la Investigación Cualitativa. Carabobo. Revista FACES.
- González Roma, V. (2008). La innovación en los equipos de trabajo. Papeles del Psicólogo, Enero-Abril, vol 29. (1), 32-40.
- González, D (2012). Revista Económica de Venezuela. [Documento en Línea]. Disponible: <http://revistaeconomicadevenezuela.blogspot.com/2012/02/las-cifras-negras-del-sector.html> [Consulta: 2019, Julio 22].
- Guba, y Lincoln, Y. S. (1983). Epistemológica y bases metodológicas de la investigación naturalista. ECTJ, 30(4), pp 159. Editorial Lirius. Barcelona. España
- Gutiérrez, M. y Paba, R. (2010). Caracterización de la cultura organizacional en INSUMEDICAL LTDA Barranquilla (Atlántico). [Documento en Línea]. Disponible: <https://core.ac.uk/download/pdf/198275035.pdf> [Consulta: 2019, Julio 22].
- Hernández, R. (2014). Metodología de la Investigación. México. Mc. Graw-Hill.
- Husserl, E. (1962). Ideas relativas a una fenomenología pura y una filosofía fenomenológica. México-Buenos Aires. Fondo de Cultura Económica.
- Jaeger, W. (2006). Paideia. México. Fondo de Cultura Económica.
- Jerico (2009). Factores de una gerencia efectiva. México: McGraw-Hill.
- Jiménez (2004). Meditaciones gerenciales universitarias. Venezuela:

Galoe.

- Jiménez, H. (2009). Epistemología Contable. Educación a través de Escenarios Múltiples. Fundación Universitaria San Martín. Universidad Abierta y a Distancia. Editorial Gráficas San Martín. Bogotá.
- Kant, I. (1977). Crítica de la Razón Práctica. Buenos Aires. Losada.
- Kant, I. (2006). Crítica de la Razón Pura. Traducción de Pedro Ribas. Barcelona. Taurus.
- Katzenbach U. y Smith L. (2009) Hacia Una Gerencia Eficiente. Algunas Cuestiones Claves. Instituto Nacional de Administración Pública de España.
- Koontz (2009). Gerencia estratégica. México. Prentice-Hall. Hispanoamérica.
- Krause (2007). El Liderazgo y la acción. Mitos y realidades. Ixtapalapa, México Distrito Federal: Mc. Graw Hill.
- Kristeller, P. (1982). El pensamiento renacentista y sus fuentes. Compilación de Michael Mooney y Traducción de Federico Patán López. México. Fondo de Cultura Económica.
- Kuhn, T. (1995). La estructura de las revoluciones científicas. México. Fondo de Cultura Económica.
- Lanz R, (2007) Devenir gerencial del siglo XXI. Buenos Aires, Argentina: Suramericana. Llano P (2009), Estrategias comerciales para la Empresa Construcción. Editorial Tropykos.
- Locke, J. (2003). Ensayos sobre el entendimiento humano. Barcelona. Folio.
- Luzuriaga, L. (1967). Historia de la educación y de la pedagogía. Buenos Aires. Losada.
- Maddux, R. (2001). Formación de equipos de trabajo. México. Trillas.
- Martínez, J (2010). Importancia de la construcción en el mundo. [Documento en Línea]. Disponible: <http://economia8.blogspot.com/2010/11/importancia-de-la-construccion-en-el.html>. [Consulta: 2019, Julio 27].
- Martínez, M. (2009). El Paradigma Emergente. Hacia una Nueva Teoría de la Racionalidad Científica. Editorial Trillas. México.
- Martínez, M. (2004). Ciencia y Arte en la Metodología Cualitativa. México. Trillas.

- Marzick, V. *et. al.* (2006). Revisión de la teoría y la investigación sobre el aprendizaje informal e incidental. [Documento en Línea]. Disponible: <https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED492754.pdf> [Consulta: 2022, Julio, 5]
- Matamala J. y Muñoz L. (2017) El método fenomenológico de la investigación. Editorial Trillas. México.
- Medina J. y Ortegón F. (2013) Estudio de las capacidades tecnológicas en el sector construcción del estado Táchira, para identificar las posibilidades y limitaciones hacia los procesos de innovación. [Documento en Línea]. Disponible: [http://biblioteca.unet.edu.ve/cgi-win/be\\_alex.exe?Palabra=Cambio+organizacional+-+Sector+construcci%F3n.&Nombrebd=BCUNET&Sesion=1877999547](http://biblioteca.unet.edu.ve/cgi-win/be_alex.exe?Palabra=Cambio+organizacional+-+Sector+construcci%F3n.&Nombrebd=BCUNET&Sesion=1877999547). [Consulta: 2019, Julio 29].
- Molano, O. (2018). La transcomplejidad: imaginarios y realidades investigativas. [Revista en línea] Disponible: [http://www.indteca.com/ojs/index.php/Revista\\_Scientific/oai](http://www.indteca.com/ojs/index.php/Revista_Scientific/oai) [Consulta: 2022, Julio, 13]
- Morín, E. (2009) Metodología de la Investigación. México. Editorial McGraw Hill Interamericana de México S.A.
- Morín, E. (1992). El Método IV. Las ideas. Su hábitat, su vida, su costumbre, su organización. Madrid. Cátedra.
- Padrón, J. (1992). Paradigmas de Investigación en Ciencias Sociales: un enfoque curricular. Trabajo no publicado. Caracas. Papel de tgrabajo Postgrado USR.
- Pérez P (2004), La gerencia en la sociedad futura, Grupo Editorial Norma, Bogotá. Robins P., Stephen. (2002) Comportamiento Organizacional. Editorial. Prentice – Hall Hispanoamericana. 11ava Edición. México.
- Prieto, L. (2006). El Estado Docente. Caracas. Fondo Editorial IPASME.
- Raeymaeker, L. (1969). Nociones preliminares de filosofía. Madrid. Gredos.
- Rodríguez, G., Gil, J. y García, E. (2004). Metodología de la Investigación Cualitativa. Colombia. Aljibe.
- Rousseau, J. (1985). El Emilio o Educación. Traducción de Luis Aguirre Prado. Edit. EDAF.
- Schavino, N. Villegas, C. (2010). De la teoría a la praxis en el enfoque integrador transcomplejo. Caracas. Universidad Nacional

- Experimental Simón Rodríguez.
- Schavino, N. (2019). Transvisión epistemológica del enfoque integrador transcomplejo. Caracas. REDIT.
- Soto, C. y Vargas, I. (2017). La fenomenología de Husserl y Heidegger. [Documento en línea] Disponible: [https://rua.ua.es/dspace/bitstream/10045/69271/1/CultCuid\\_48\\_05.pdf](https://rua.ua.es/dspace/bitstream/10045/69271/1/CultCuid_48_05.pdf) [Consulta: 2022, Julio, 5]
- Sotomonte, C. y Perea, J. (1996). Filosofía. Bucaramanga.
- Strauss, A. y Corbin, J. (2002). Bases de la investigación cualitativa: técnicas y procedimientos para desarrollar la teoría fundamentada. Medellín. Universidad de Antioquia.
- Trejo, F. (2012). Fenomenología como método de investigación: una opción para el profesional de enfermería. [Documento en línea] Disponible: <https://www.medigraphic.com/pdfs/enfneu/ene-2012/ene122h.pdf> [Consulta: 2022, Agosto, 3]
- Tylor, S. y Bodgan, R. (1987). Introducción a los métodos cualitativos. [Documento en línea] Disponible: <https://asodea.files.wordpress.com/2009/09/taylor-s-j-bogdan-r-metodologia-cualitativa.pdf> [Consulta: 2022, Julio, 15]
- Ugas, F. (2006). La complejidad un modo de pensar. San Cristóbal-Táchira. Taller Permanente de Estudios Epistemológicos en Ciencias Sociales..
- Universidad Pedagógica Experimental Libertador (2007) Manual para la presentación de trabajos de grado.
- Valles, M. (2009). Técnicas Cualitativas de Investigación Social: reflexión metodológica y práctica profesional. Editorial Síntesis. Madrid, España.
- Weires, Ronald (2003). Investigación de Mercados. Editorial México Pretince-Hall Hispanoamericana S.A.
- Wexlkey, K.N., & Yukl, G.A. (2002). Conducta organizacional y Psicología del personal. S.A. México.
- Zaá, J. (2019). La transcomplejidad: un enfoque emergente para la producción de conocimiento complejo y transdisciplinario. Caracas. Fondo Editorial REDIT.