

## La universidad contemporánea y la gestión del talento humano.

### Apuntes y reflexiones

*The contemporary university and the management of human talent. Notes and reflections*

#### Autores

Karen Lorena Briones Cedeño. <https://orcid.org/0000-0002-4670-8309>  
Universidad Estatal del Sur de Manabí. Manabí. Ecuador.  
E-mail: karen.briones@unesum.edu.ec

Claribel Silvia González Calzadilla. <https://orcid.org/0000-0001-8744-0874>  
Universidad Técnica de Manabí. Manabí. Ecuador.  
E-mail: cgonzalez@utm.edu.ec

Fecha de recibido: 2019-12-02  
Fecha de aceptado para publicación: 2019-12-22  
Fecha de publicación: 2019-12-30



#### Resumen

Con el avance impetuoso del conocimiento, las universidades afianzan la importancia de la pertinencia de su desempeño, por los aportes que esta llamado a realizar al desarrollo social. Esto hace que cobre relevancia la incorporación de tecnologías de avanzada en la planeación estratégica del quehacer universitario. Entre ellas, la gestión del talento humano deviene herramienta para impulsar la producción, introducción y socialización del conocimiento mas avanzado en los aportes académicos al desarrollo, a través del trabajo de profesores e investigadores. El presente artículo se propone como objetivos profundizar en el rol de la gestión del talento humano para el desempeño pertinente universitario, develar la interrelación entre gestión de recursos humanos, de capital humano y de talento humano, y sus singularidades en la universidad. La investigación se realiza en el contexto de la universidad ecuatoriana en tiempos de avance de la IV Revolución industrial. Se realiza el estudio desde las elaboraciones que aportan el pensamiento complejo y el enfoque multidimensional sistémico. Se develan la importancia de asumir la gestión del talento humano en las diferentes fases de la planeación universitaria, y en interrelación con las



triangulaciones que la gestión del conocimiento incorpora al desempeño de las funciones sustantivas universitarias.

**Palabras clave:** Cuarta revolución industrial, funciones sustantivas universitarias, Gestión del talento humano, pensamiento complejo, pertinencia de la educación superior.

## Abstract

With the impetuous advance of knowledge, universities strengthen the importance of the relevance of their performance by the contributions that they are called to make to social development. This makes the incorporation of advanced technologies in the strategic planning of university work relevant. Among them, the management of human talent becomes a tool to boost the production, introduction and socialization of the most advanced knowledge in academic contributions to development, through the work of professors and researchers. This article aims to deepen the role of human talent management for relevant university performance, unveil the interrelation between human resources management, human capital and human talent, and their singularities in the university. The research is carried out in the context of the Ecuadorian university in times of progress of the IV Industrial Revolution. The study is carried out from the elaborations provided by complex thinking and systemic multidimensional approach. The importance of assuming the management of human talent in the different phases of university planning is revealed, and in interrelation with the triangulations that knowledge management incorporates into the performance of university substantive functions.

**Keywords:** Fourth industrial revolution, substantive university functions, Human talent management, complex thinking, relevance of higher education.

## Introducción

Sociedades tecnológicamente determinadas se han configurado en el transcurso del siglo XXI (Thomas, 2008). Los avances de la IV Revolución industrial impulsan la emergencia de un número mayor de procesos sociales en los que la tecnología aporta componentes que aceleran el alcance de metas que pocos años atrás fueron tan solo utopías del pensamiento tecnocientífico. La preparación de las personas para ser actores activos de esos procesos y no espectadores pasivos, constituye uno de los desafíos de la contemporaneidad.

En ese andar hacia la conformación de escenarios formativos diversos e inclusivos, corresponde a las universidades un rol esencial. Es la universidad la que posee el encargo de llevar el conocimiento mas avanzado a sus entornos sociales, de construir capacidades



en las personas para colocarlas a la altura de la demanda de sus tiempos (UDUAL, 2019). Para lograrlo, la universidad posee en los profesores e investigadores al sujeto portador de los recursos epistémicos necesarios.

Esos recursos, los adquieren por una práctica académica de enriquecimiento cosmovisivo, cuya cultura organizacional diseña, organiza, planifica, ejecuta y controla el trabajo de profesores e investigadores, enrumbando sus prácticas hacia la construcción de los conocimientos necesarios que demanda el desarrollo social (Aguilera, González, 2018).

Se trata de un proceso conocido como “gestión del talento humano” (Chávez, 2018) y, que es clave para lograr la armonía requerida entre las demandas del desarrollo de todo país, y los aportes que construyen los profesores e investigadores universitarios.

Esa armonía de las interrelaciones entre el trabajo de los profesores e investigadores universitarios, y la planificación de la labor institucional, resulta una de las más complicadas encomiendas de la universidad, pues además de tomar en consideración las demandas del desarrollo y los avances tecnocientíficos, no puede ignorar los intereses y capacidades que poseen profesores e investigadores como colectivos humanos e individualidades.

La presente contribución se propone como objetivos profundizar en la comprensión de la gestión del talento humano para el desempeño pertinente universitario, develar la interrelación entre gestión de recursos humanos, de capital humano y de talento humano, y sus singularidades en la universidad.

## **Metodología**

El estudio que se presenta constituye el resultado de un estudio hermenéutico que aborda un tema de suma actualidad e importancia para el desarrollo de las instituciones universitarias y de los territorios a los que estas instituciones tributan su desempeño.

Se trata de alcanzar adecuados grados de aportes universitarios a las demandas y necesidades del desarrollo de los territorios. En ese empeño suelen presentarse no pocas



falencias en el entramado académico latinoamericano y en ello, la universidad ecuatoriana no es una excepción.

La contribución que se expone, aborda el asunto desde los aportes de la gestión del talento humano en el escenario de las funciones sustantivas universitarias. Los autores consideran este un eslabón de alto valor social para el desempeño pertinente de las universidades.

La investigación transitó por una primera fase de identificación de las falencias principales que se evidencian en universidades con relación a las respuestas académicas frente a las demandas y necesidades de sus entornos sociales. Una segunda fase se encaminó a la triangulación de los resultados obtenidos en la primera fase, luego la clasificación de las falencias identificadas y trianguladas con las metas declaradas en las funciones sustantivas universitarias y las concepciones organizacionales de la Universidad.

En este punto se hizo evidente la necesidad de profundizar en el estudio teórico que permitió a los autores discurrir entre los conceptos, definiciones y categorías contenidas en la gestión del talento humano en las universidades, así como en las miradas más actuales de las funciones sustantivas de dichas instituciones, y nuevamente triangular esos resultados en el más estricto campo de la reflexión y fundamentación teórica.

Las dinámicas del pensamiento en ejercicios de análisis y síntesis, ascenso de las experiencias vivas del accionar universitario a través del pensamiento abstracto a lo concreto pensado, y el enfoque sistémico de las funciones sustantivas universitarias triangulada con las concepciones de la gestión del talento humano, propician los constructos teórico metodológicos que permiten el avance del estudio, cuyas bases teóricas se exponen en la contribución que se presenta.

## **Resultados**

La transición de la gestión de recursos humanos a la gestión de talento humano, es uno de los rasgos que caracteriza el estatuto epistémico de las ciencias de la administración en la década de los años 60. Se dibuja así la frontera entre la era industrial y el advenimiento de la era del conocimiento, punto clave para que escale el reconocimiento del factor humano como el principal componente en el comportamiento empresarial.



Toda esa evolución conduce “...a una atención más institucional a las personas, una perspectiva de plazo más larga para administrar a la gente y la consideración de los empleados como un activo potencial en vez de solo un costo variable” (Chiavenato, 2009, p. 49).

Como resultado de ese proceso de gestación epistémica, se abre la secuencia de una familia conceptual clave para entender las causas básicas del desarrollo de las organizaciones ante el advenimiento del siglo XXI. Los autores se refieren a la trilogía categorial que conforman “recursos humanos”, “capital humano” y “talento humano” (Chávez-Toledo, 2018; Ferreiro, et.al., 2019).

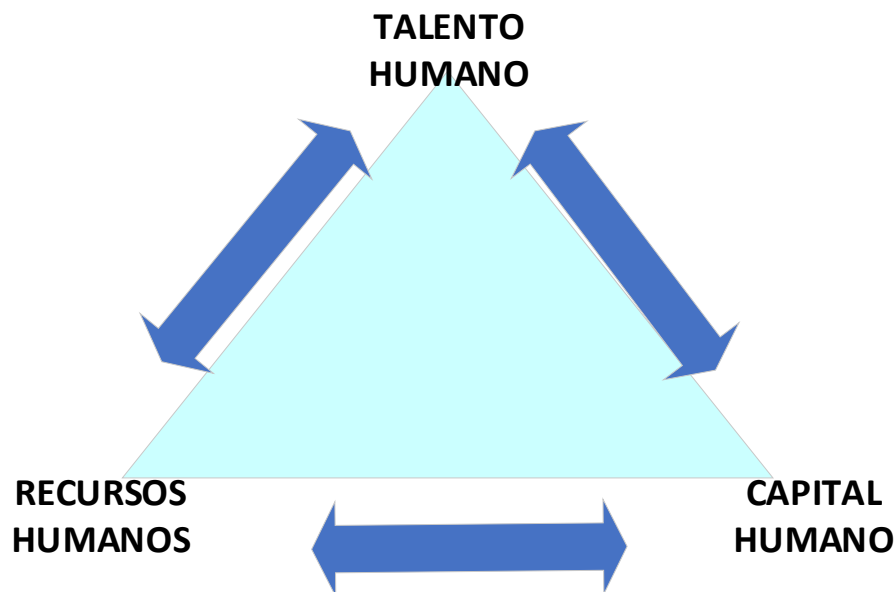


Figura 1. Trilogía categorial que fundamenta la investigación.

Esos son momentos importantes de las políticas y actividades del desempeño empresarial. Tienen sus primeras expresiones en los años 80 en Estados Unidos. Es el periodo en el que los recursos humanos de una empresa, entendido como fuerza de trabajo insertada en determinada organización laboral, en tanto gasto de energía física y mental, adquieren cada vez mayor significación y relevancia Morales Cartaya (2006, p. 1) apunta los cuatro elementos principales que la convierten en estratégica:

- La convicción de que las personas son el factor estratégico por excelencia para la generación de ventajas competitivas y, por tanto, se considera la gestión de recursos humanos como clave para la consecución de los objetivos estratégicos.



- La orientación de los planes hacia el largo plazo incluyendo la planificación del personal.
- La relación entre la gestión de Recursos Humanos y los procesos estratégicos empresariales.
- El importante papel que desempeñan los mandos de líneas en la transformación estratégica de la función de recursos humanos.

Otro asunto se encuentra al abordar los conceptos “capital humano” y “talento humano”. Y en este aspecto, vale aclarar que las operaciones conceptuales de estas categorías trascienden lo estrictamente científico y alcanzan el ámbito de las políticas públicas. Por ejemplo, la concepción de capital humano según las normas cubanas, se conciben como el conjunto de conocimientos, experiencias, habilidades, sentimientos, actitudes, motivaciones, valores y capacidad para hacer, portados por los trabajadores para crear más riquezas con eficiencia. Es, además, conciencia, ética, solidaridad, espíritu de sacrificio y heroísmo (Norma Cubana NC 3000, 2007).

A la vez, en la literatura especializada se conjugan las nociones de capital humano y talento humano para significar el rol de las personas en la organización, lo cual alcanza el ámbito de las políticas públicas al ser base desde la cual emanan las decisiones respecto a la idoneidad en el empleo. Así, Bonache (2002) afirma que uno de los elementos intangibles fundamentales para la organización son los recursos humanos al mismo tiempo que Wright, McMahan y McWilliams (1994) lo definen como el “conjunto de capital humano bajo el control de la empresa en una relación directa de empleo” (Ferreiro Seoane, 2019).

A juicio de los autores, este fenómeno que se aprecia en la trilogía de categorías que se han abordado tiene como elemento causal los avances sucesivos, simultáneos y permanentes en la producción de nuevos conocimientos, tecnologías e innovaciones de avanzada.

Ello es lo que puede explicar que, en apenas poco tiempo en la historia de la administración, transcurrido desde la década de los 80 hasta la irrupción del siglo XXI, se posicionen en escalas determinantes de la administración la concepción de gestión del talento humano.



Se trata de que las personas dejan de ser simples recursos organizacionales para ser comprendidos como seres dotados de inteligencia, conocimientos, habilidades, personalidad, aspiraciones, percepciones, etc. Se desarrolla a través de la identificación de las habilidades y capacidades, como: la de ser innovador, productivo, competitivo, y líder; que sepa resolver problemas, que tenga confianza en sí mismo en base a la planificación, gestión de herramientas y recursos con que cuente la organización (Chávez-Toledo, 2018, p.554- 555, referenciando a Chiavenato 2009).

Es apreciado por (Chávez –Toledo, 2018) que la gestión del talento humano se basa en la dirección estratégica del capital humano, en la gestión por competencias y en una metodología de gestión de recursos humanos como manera de acercarse al concepto de talento; consiste en utilizar métodos para el desarrollo de competencias dentro del trabajo, métodos para el desarrollo de competencias fuera del trabajo y técnicas para el desarrollo de competencias.

La gestión de recursos humanos cumple en el universo empresarial funciones muy valiosas de carácter administrativo. Por su parte, la gestión del talento humano, forma parte sustancial de la mirada estratégica de la organización a la vez que permite alcanzar logros a partir de un apropiado diseño del desempeño de los recursos humanos de toda institución, lo que equivale a decir, planificación, organización, ejecución y evaluación de ese desempeño. Esta pequeña afirmación, permite entender la magnitud de la transformación en el enfoque del papel de las personas en toda organización. Y en ese sentido, las universidades no son de ningún modo una excepción.

Así, por ejemplo, definiciones de regulación actual de la vida académica están en consonancia con políticas públicas de alto nivel sobre la importancia del talento humano en la actualidad, sobre la base de los objetivos de desarrollo sostenible (metas 4.3, 4.4, 4.5, 4.7 de los Objetivos de desarrollo sostenible (CEPAL, 2019; (ONU, 2015).

Véase, por ejemplo, las complejidades del desempeño de los profesores universitarios en el escenario del desarrollo tecnocientífico actual, analizadas en el libro Universidades para el desarrollo (Arocena, Sutz, 2016), que formara de los documentos a debate en el Foro



## CILAC 2016 “Transformando nuestra región: Ciencias, Tecnología e Innovación para el Desarrollo Sostenible”.

El desarrollo de la sociedad global ha ido incorporando, a la vez que impresionantes avances del conocimiento, con grandes retos y desafíos que colocan a la especie humana en verdaderos peligros de extinción, que tienen su expresión en: cambio climático, crisis alimentaria, energética, de la paz, migratoria, violencia e inseguridad social. Todos de conjunto, laceran las trayectorias al desarrollo en todos los espacios del planeta.

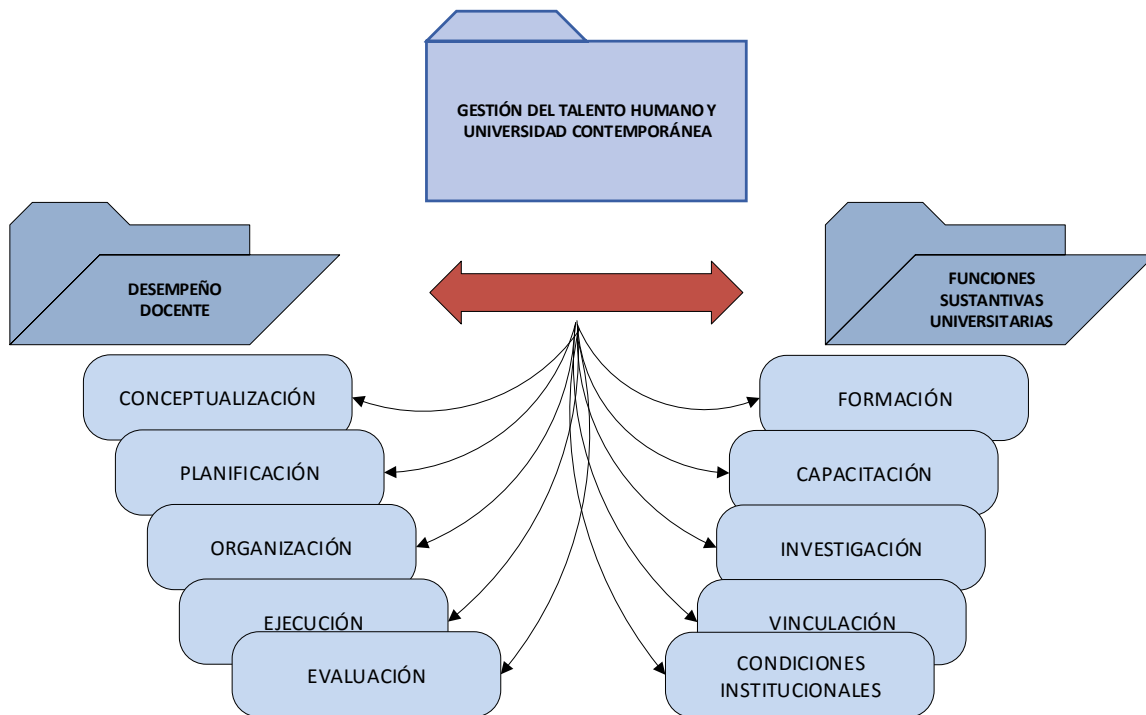
Entre los actores en condiciones potenciales de brindar recursos para conquistar un nuevo equilibrio que asegure la supervivencia del planeta, se encuentra la universidad.

Con más de diez siglos de existencia institucional, nace como respuesta formativa a las demandas del medioevo, y avanza hoy por una búsqueda mucho más complicadas rutas, hacia un desempeño pertinente (Tunnermann, 2000; Núñez Jover, 2010; Gibbons, 1998).

Las universidades están en condiciones de desempeñar ese papel social, en virtud de los recursos humanos que posee y las funciones sociales a las que responde. Es decir, unidad de recursos humanos y funciones sustantivas universitarias. En esas dinámicas, la gestión del talento humano se erige como herramienta para la elevación constante de la preparación de ese capital humano que caracteriza la casa de altos estudios (Gobierno de España, 2018, pp. 93-160).

Una mirada desde el mapa conceptual que correlaciona estos componentes del análisis, puede ilustrar las lógicas que la conducen.





**Figura 2.** Mapa conceptual de la investigación. Fuente: Elaboración de las autoras

El mapa conceptual se apoya en las elaboraciones de Ontoria, 2000, Novak 1998 y Boggnino, 2002 al considerar las autoras de la presente investigación que los mismos permiten fundamentar la transposición que se realiza de constructos teóricos propios del mundo empresarial a las realidades del desempeño del mundo académico.

Esta mirada gráfica correlaciona las variables “desempeño docente” y “funciones sustantivas universitarias”, que son las que permiten un acercamiento conceptual más preciso a los objetivos planteados por las autoras en la investigación acerca de la gestión del talento humano en la universidad contemporánea.

En fases posteriores del estudio se procederá a la operacionalización de los indicadores de las variables señaladas. Esos indicadores quedan ya esbozados en el mapa conceptual.

Los autores de la presente contribución consideran que las universidades tienen una doble responsabilidad en la concepción y práctica de la gestión del talento humano:



- La primera, en el sentido de los aportes que esta llamada a hacer como institución que investiga, estudia, produce nuevos conocimientos sobre la gestión del talento humano y socializa estos, a través de su desempeño formativo capacitador.
- La segunda, la universidad, tiene por objeto social la formación del talento humano, la investigación y la vinculación con la sociedad, son esas sus funciones sustantivas, y para alcanzar un desempeño pertinente, tiene que lograr conectar estas funciones con la necesidad y demanda social. Para ello la gestión del talento humano es una herramienta y una filosofía que resulta esencial.

Por estas razones, la gestión universitaria del talento humano necesita ser conducida desde enfoques sistémico, multidimensional, e inter y transdisciplinario. Estos enfoques muestran las articulaciones de las funciones sustantivas universitarias en las competencias del talento humano de los docentes que se desempeñan en el mundo académico.

Es por esta razón que, la gestión estratégica universitaria del talento humano descansa en buena medida en dos factores. El primero de ellos, y no por orden de importancia, es de carácter organizacional, estructural, que tiene bases epistémicas, y que debe incentivar las conexiones de los procesos de formación, investigación y vinculación en cada acción universitaria, en cada clase, en cada actor, en cada proyecto de investigación y desarrollo, en cada vínculo con entidades e instituciones del territorio (Aguilera, 2006).

El segundo factor, radica en las competencias que posea el profesor universitario para cumplir su misión en respuesta a las metas que exige ese despliegue integrado de las funciones sustantivas (Aguilera, González, 2018).

La definición actualizada de esas competencias, es un componente clave de la gestión estratégica universitaria del talento humano, y un proceso administrativo fundamental lo será la evaluación del desempeño del docente en concordancia con las exigencias de las competencias declaradas.



## Conclusiones

En la presente investigación, se devela el papel fundamental de la gestión del talento humano en la búsqueda de la elevación permanente de la pertinencia del desempeño de las universidades contemporáneas.

Se fundamentan las interrelaciones epistémicas que denotan la evolución conceptual y práctica de la gestión de recursos humanos, del capital humano y del talento humano, como fases que definen la dinámica del desarrollo institucional a la luz de los avances y retos de la sociedad contemporánea global y territorial;

Finalmente, se identifica la importancia y singularidades que, para la gestión del talento humano, caracterizan el desempeño de los docentes en las universidades, a partir de constituir el eslabón básico que permite el desarrollo de las casas de altos estudios.

## Referencias Bibliográficas

- Aguilera García, L.O. (2006). *La universidad del siglo XXI. Una epistemología de la educación superior ante la sociedad del conocimiento*. Comité Regional Norte de Cooperación con la UNESCO. México.
- Aguilera García, L.O., González Calzadilla, C.S. (2018). *La capacidad propositiva de la universidad y el desarrollo local*. Ponencia al Congreso Universidad 2018. La Habana.
- Arocena, R., Sutz, J. (2016). *Universidades para el desarrollo*. Universidad para el desarrollo, Uruguay. UNESCO
- Bonache Pérez, J. (2012). *La evaluación del rendimiento*. En: *Dirección estratégica de personas: evidencias y perspectivas para el siglo XXI*. ISBN 84-205-3637-7 pp 27-58.
- Boggino, N. (2002) *Cómo elaborar mapas conceptuales*. Argentina: Homo Sapiens.



- CEPAL, 2019, *Informe de avance cuatrienal sobre el progreso y los desafíos regionales de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible en América Latina y el Caribe*, Santiago.
- Chávez –Toledo, L. E. (2018). La gestión del talento humano como estrategia empresarial. *Perspectiva*, 19 (4), 2018: 553-558 - ISSN 1996-5389.
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones*. McGraw Hill. México.
- Ferreiro Seoane F.J.; Del Campo Villares M.O.; Camino Santos M. (2019). La formación y la gestión del talento en las empresas más valoradas en recursos humanos en España. *Contaduría y Administración*. 64 (3), e114. Disponible en: <http://dx.doi.org/10.22201/fca.24488410e.2018.1641> Consultado el 18 de agosto de 2019
- Gibbons Michael. Pertinencia de la educación superior en el siglo XXI, Documento presentado como una contribución a la Conferencia Mundial sobre la Educación Superior de la UNESCO, en 1998. Disponible en: [http://www.humanas.unal.edu.co/contextoedu/docs\\_sesiones/gibbons.pdf](http://www.humanas.unal.edu.co/contextoedu/docs_sesiones/gibbons.pdf) Consultado en 20 de agosto 2018.
- Gobierno de España. (2018). Plan de Acción para la Implementación de la Agenda 2030. Hacia una Estrategia Española de Desarrollo Sostenible. NIPO (en línea): 108-19-003-7. El documento fue aprobado en el Consejo de Ministros del 29 de junio de 2018. Madrid, Recuperado de, [http://www.humanas.unal.edu.co/contextoedu/docs\\_sesiones/gibbons.pdf](http://www.humanas.unal.edu.co/contextoedu/docs_sesiones/gibbons.pdf)
- Morales Cartaya, A. (2006). Contribución para un modelo cubano de gestión integrada de recursos humanos. Tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas. Instituto Superior Politécnico Jose Antonio Echevarría. La Habana.
- Norma Cubana NC 3000: 2007 “Sistema de gestión integrada de capital humano – Vocabulario”, 2007, La Habana, Ed. Oficina Nacional de Normalización.
- Novak, J. D. (1998). Conocimiento y aprendizaje. España, Alianza
- Núñez Jover, J. (2010). Conocimiento académico y sociedad. Ensayos sobre política universitaria de investigación y postgrado. Editorial UH. La Habana. Cuba
- Ontoria, A. Y otros (2000) *Mapas conceptuales*. España: Narcea.



- Organización de las Naciones Unidas (ONU). (2015). Transformar nuestro mundo: la Agenda 2030 para el desarrollo sostenible. Resolución 70/1. Nueva York
- Thomas, H. (2008) Estructuras cerradas versus procesos dinámicos: trayectorias y estilos de innovación y cambio tecnológico, pp. 217 - 262. En: Thomas, H., Buch, A. Actos, actores y artefactos: sociología de la tecnología. Ed. Bernal. Universidad Nacional de Quilmes.
- Tunnermann Bernheim, C. (2000) Pertinencia social y principios básicos para orientar el desarrollo de políticas de educación superior. “Educación superior y sociedad” Vol. 11. No. 1 y 2. pp.181-196
- Unión de Universidades de América Latina y el Caribe (UDUAL). Declaración de la Asamblea General de la UDUAL. Universidad Ricardo Palma. Lima, Perú, 28 y 29 de noviembre de 2019.