

*Información del artículo**Recibido: 11/2022**Revisado: 05/2023**Aceptado: 12/2023**Información del autor*

*Universidad Nacional del Litoral.
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7568-7121>.

Correspondencia

*marina_mendoza0204@hotmail.com

© 2022. Universidad La Gran Colombia. Este es un artículo de acceso abierto, distribuido bajo los términos de la licencia Creative Commons Attribution License 4.0, que permite el uso ilimitado, distribución y reproducción en cualquier medio, siempre que el autor original y la fuente se acrediten.

Cómo citar

Mendoza Pincay, G. A. (2023). Gestión del talento humano y su incidencia en la nueva gestión pública. *Contexto*, 11(1). <https://doi.org/10.18634/ctxj.11v.1i.1248>

Gestión del talento humano y su incidencia en la nueva gestión pública

Gema Angelica Mendoza Pincay*

Resumen

El presente trabajo se realiza a partir del análisis de investigaciones efectuadas por diferentes autores en la presente temática Gestión del talento humano y su incidencia en la Nueva Gestión Pública, el cual pretende mejorar las condiciones de trabajo en el sector público. El método que se aplica en la presente investigación es el descriptivo y analítico, el cual permite conducir a las conclusiones donde se establece la importancia de la incidencia de la gestión del talento humano en la nueva gestión, con la necesidad para sanear las finanzas públicas, es decir, que los intereses públicos ya no pueden ser manejados como gestión de rutina volcada en la aplicación de normas y reglamentos. Las tendencias de las instituciones públicas es hacer frente a un mundo en el que los sistemas de producción están en constante cambio, la gestión del talento humano ofrece un valor añadido en un marco riguroso.

Palabras clave: recursos humanos, eficiencia, administración, gestión

Human Talent Management and Its Impact on New Public Management

Abstract

The present work is carried out from the analysis of investigations carried out by different authors in the present theme Management of human talent and its incidence in the New Public Management, which aims to improve working conditions in the public sector. The method that is applied in the present investigation is the descriptive and analytical one, which allows to lead to the conclusions where the importance of the incidence of the management of human talent in the new management is established, with the need to clean up public finances, that is to say, that public interests can no longer be handled as a routine management focused on the application of rules and regulations. The trends of public institutions is to face a world in which production systems are constantly



changing, the management of human talent offers added value in a rigorous framework.

Keywords: human Resources, efficiency, administration, management

Introducción

En un mercado tan competitivo y cambiante como el que vivimos, el capital humano y la gestión son factores fundamentales para el desarrollo de todas las organizaciones públicas. Es por esta razón que una adecuada planificación de recursos humanos permitirá una administración eficaz que rentabilice la estructura organizativa.

El doctor en administración Edgar Eslava Arnao, considera que la gestión del talento humano es un enfoque estratégico de dirección, cuyo objetivo es obtener la máxima creación de valor para la organización, a través de un conjunto de acciones dirigidas a disponer en todo momento del nivel de conocimientos, capacidades y habilidades en la obtención de los resultados necesarios para ser competitivo en el entorno actual y futuro.

De acuerdo con Chiavenato (2002), señala que la Gestión del Talento Humano es un enfoque que tiende a personalizar y ver a los trabajadores como seres humanos dotados de habilidades y capacidades intelectuales de los que dependen las organizaciones para operar, producir bienes y servicios, atender a los clientes, competir en los mercados y alcanzar los objetivos generales y estratégicos y a su vez, las personas dependen de las organizaciones en las que trabajan para alcanzar sus objetivos personales e individuales.

Por esta razón, constituye un aspecto trascendental para el éxito de las organizaciones, por cuanto éstas dependen de lo que las personas hacen y como lo hacen, convirtiendo a la gestión del talento humano en un socio estratégico capaz de potenciar el trabajo y transformar la organización.

El talento humano, siendo el elemento esencial en el desarrollo de las empresas públicas, es necesario enfatizar algunos conceptos de esta condición. Hoy en día se reconoce al conocimiento como talento o capital humano y esto es tan así, que algunas empresas a nivel mundial están incluyendo dentro de sus estados financieros su capital intelectual. De tal sentido se plantea que la gestión del conocimiento aumenta la capacidad de respuesta y la administración del talento humano en las empresas del sector público, a través de una combinación sinérgica de datos y capacidades de procesamiento de información mediante la creación e innovación por parte de los seres humanos. (Astudillo 2016)

En América Latina, se ha desarrollado ampliamente la capacidad institucional en la oferta de formación para el trabajo. Prácticamente todos los países de la región tienen una Institución dedicada por Ley a la formación y desarrollo del Talento. En el Ecuador la normativa legal vigente, que rige la administración de los recursos humanos tanto en instituciones públicas como privadas



son: Constitución de la República, Ley Orgánica de Empresa Pública (LOEP), Ley Orgánica del Servicio Público (LOSEP), y su Reglamento General, Código del Trabajo y las normas técnicas emitidas por el Ministerio de Relaciones Laborales. El desafío para las instituciones públicas es enfrentar un mundo en el cual los sistemas productivos están en permanente cambio. (Espín, M. et al. 2015)

Gestión del talento humano

La administración como ciencia social tiene como objeto de estudio las organizaciones; en este contexto todas sus funciones deben gestionarse de manera adecuada, con igualdad de importancia, destacando la gestión del talento humano. Al respecto, plantea Suárez (2011: 93), que, en la actualidad, se vive en una sociedad con grandes transformaciones estructurales, económicas, sociales y culturales, en la cual los cambios se evidencian de manera vertiginosa, atendiendo a una complejidad que no admite precedentes.

Bajo este contexto, las organizaciones requieren de líderes que realicen grandes esfuerzos, preparados, accesibles y que se manejen con elevados principios éticos, equidad y justicia social. En este sentido, Chiavenato (2009), afirma que la gestión del talento humano refiere al conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir cargos gerenciales relacionados con personas o recursos; poniendo en práctica procesos de reclutamiento, selección, capacitación, recompensas y evaluación de desempeño”.

Por su parte Eslava (2004), confirma que gestionar el talento humano, consiste en asumir un enfoque estratégico de dirección, cuyo objetivo es obtener la máxima creación de valor para la organización, a través de un conjunto de acciones dirigidas a disponer en todo momento del nivel de conocimiento, capacidades y habilidades en la obtención de los resultados necesario para ser competitivo en el entorno actual y futuro. La persona es vital para la operación eficaz de una institución, es su activo más importante, a pesar de que no aparecen reflejados en los balances generales como una categoría en sí misma a pesar de la gran cantidad de dinero que se invierte en ellos (Koontz y Weihrich, 2004). La gestión del talento humano, se apoya en procesos fundamentales para el desarrollo de sus operaciones, los mismos se asumen en esta investigación, como esenciales y analizándolos desde una perspectiva tradicional, se concentran en: (Chiavenato, 2008).

- Reclutamiento: proceso de comunicación donde la organización divulga y ofrece oportunidades de trabajo al mercado de recursos humanos. Representa un proceso de comunicación dos vías: comunica y divulga oportunidades de empleo, al mismo tiempo que atrae a los candidatos al proceso de selección.
- Selección: consiste en escoger a los mejores candidatos para la organización. Está compuesto por una secuencia de etapas con varias opciones. La evaluación de los resultados de la selección es importante para determinar su costo operacional y los beneficios que ofrece.
- Capacitación: proceso sistemático de mejora del comportamiento de las personas para que alcancen los objetivos de la organización. La capacitación y el desarrollo constituyen procesos



de aprendizaje, modificando el comportamiento de las personas por medio de cuatro tipos de cambios: transmisión de información, desarrollo de habilidades, de actitudes y de conceptos.

- **Recompensa:** retribución, premio o reconocimiento por los servicios de alguien. La recompensa más común es la remuneración. Existen recompensas financieras y no financieras. Las recompensas financieras pueden ser directas (como el salario directo, los premios y las comisiones) o indirectas (vacaciones, descanso semanal remunerado, gratificaciones, etc.).
- **Evaluación del desempeño:** da a conocer el valor del desempeño de cada individuo, en función de las actividades que desempeña, de los objetivos y resultados que debe lograr, y de su posible desarrollo; es un sistema que sirve para juzgar, estimar, la excelencia de las cualidades de una persona y, sobre todo, su contribución al desarrollo de la empresa.

Existen diferentes enfoques de cómo gestionar el talento humano, sin embargo, considerando diversas situaciones empresariales e institucionales y en un contexto de sociedad del conocimiento y la información los enfoques basados en el procesamiento humano de información (Human Information Processing), favorecen la gestión del talento humano dotándole de información útil y oportuna que le permita un accionar más eficaz.

Castells (2022), manifiesta que la globalización es un proceso económico, tecnológico, social y cultural a gran escala, que consiste en la creciente comunicación e interdependencia entre los distintos países del mundo unificando sus mercados, sociedades y culturas, a través de una serie de transformaciones sociales, económicas y políticas que les dan un carácter global. Por tanto, ésta impacta en la gestión del talento humano debido a la competitividad que se ha situado en las empresas, dando origen al pensamiento competitivo mediante el cual han logrado exitosamente penetrar en los mercados internacionales con productos de alta calidad (Saldarriaga, 2007), aplicando estrategias competitivas, el cual ha sido la gestión del talento humano.

Las organizaciones deben estar diseñadas como sistemas abiertos, por ello la gestión del talento humano tiene una gran relevancia en el mundo globalizado, permitiendo convertirse en factores diferenciadores que posibilitan a una organización ser más exitosa que sus competidores (Daft, 2005).

En este sentido, Chiavenato, (2002) refiere los diferentes componentes de la Administración del Talento Humano en la época actual, concluyendo que la planeación estratégica de la gestión del talento humano es una variable concluyente en el éxito organizacional. Es por esto, que hoy en día vivimos en un mundo empresarial competitivo, el éxito depende de una gestión eficaz del talento humano, las estructuras tecnológicas pueden copiarse fácilmente. Sin embargo, el factor que hace que una empresa sea diferente son las personas.

La gestión del Talento Humano surgió debido al crecimiento y a la complejidad de las tareas organizacionales; sus orígenes se remontan a los comienzos del siglo XX, como consecuencia del fuerte impacto de la Revolución Industrial. Era de la industrialización clásica: La estructura organizacional de este período estuvo marcada por un fenómeno piramidal, con un modelo burocrático apoyado en



la centralización de las decisiones, en la alta dirección y en el establecimiento regulaciones internas que facilitarían disciplinar y estandarizar el comportamiento de los integrantes de la organización.

Sabiendo que muchos servidores públicos por lo general están insatisfechos con el empleo actual o con el clima organizacional imperante en un momento determinado y eso se ha convertido en una preocupación para los directivos de la institución, tomando en consideración los cambios que ocurren en la fuerza de trabajo, estos problemas se volverán más importantes con el paso del tiempo. Es por esto que se destaca la importancia de la administración de Talento Humano para lograr una sinopsis entre las personas y las organizaciones. Es tal la importancia que hoy se le otorga a la Administración de Talento Humano que se le considera la clave del éxito de una institución y, su gestión hace parte de la esencia de los directivos. Gestionando el Talento Humano, una institución eficiente ayuda a crear una mejor calidad de la vida de trabajo, dentro de la cual sus empleados estén motivados a realizar sus funciones, a disminuir los costos de ausentismo y la fluctuación de la fuerza de trabajo.

Nueva gestión pública

El origen de la Nueva Gestión Pública (NGP) se retoma a finales de la década de los ochenta como consecuencia de los cambios en la Administración Pública, pero su aparición en la literatura académica tuvo lugar en la década de los noventa (Hood 1991; Hood y Jackson 1991, Osboner y Gaebler 1992 y Aucoin 1997). En esta época se conforma una serie de estrategias reformadas consideradas confusas, que inducen a sistematizar una influencia global y un modelo doctrinal dominante en la gestión pública.

La tendencia de la NGP ha causado controversia que han dado lugar a diferentes problemas en la hora de su adopción generalizada. Algunos autores ven a la NGP como una nueva forma de entender y de llevar a cabo las funciones del sector público, es decir un cambio de paradigma, otro las imagina como una adopción de la gestión privada.

En esta nueva visión de la gestión de lo público se trasciende a la idea reduccionista, de aplicar la ley y se cambia por la obligación del logro de resultados, bajo un paradigma posburocrático que implica, incremento de la flexibilidad, desarrollo de la competencia, mayor responsabilidad antes los ciudadanos, mejor gerencia de los recursos humanos, uso de tecnología informáticas y fortalecimiento de las funciones de dirección (Vargas, 1998: s.)

Estudios han considerado que no basta con invertir en tecnologías, los procesos y estructuras organizacionales sino se invierte en el motor de ellas: como las personas y la cultura organizacional. En el sector público es válida esta premisa, tanto si, que la mentalidad de las personas no cambia terminarán viviendo viejas estructuras en la forma de administrar (Cárdenas, 1992)

Autores como Hughes (1997), Mathiasen (1999) y organizaciones como la OCDE (1998) consideran la NGP como un nuevo paradigma de gestión. Asimismo, manifiestan que la NGP ha suplantado al modelo tradicional de gestión pública, convirtiendo al sector público en gerencial más que administrativo.



La Nueva Gestión Pública se configura como una alternativa a la gestión tradicional y trata de construir un cuerpo de conocimientos y técnicas para el sector público, orientándolo hacia el rendimiento y los resultados (Olías de Lima 2001).

Entre sus principales propuestas se encuentran.

1. Reducción del Tamaño del Sector Público, a través de privatizaciones, desregulación de sectores económicos o contrataciones externas.
2. Descentralización de las Organizaciones, que las hace más burocráticas y difíciles de manejar
3. Aplanamiento de las jerarquías
4. Desburocratización y competencia, se busca eliminar el procedimentalismo, y competir por recursos, y competir por recursos, servicios y clientes.
5. Desmantelamiento de la estructura estatutaria
6. Clientelización, una nueva visión del servicio al cliente.
7. Evaluación frente al Control. Establecer estándares y dar seguimiento a los indicadores propuestos
8. Cambio de Cultura organizacional, para eliminar el hábito de los fp de hacer su voluntad y no lo estipulado en las normas, para enfocarse en la gestión de calidad, orientar hacia la productividad y la eficiencia para que asuma valores de responsabilidad y preocupación por el coste.

Asimismo, existen diferentes corrientes o formas de gestión que origina la NGP en su afán de modernizar la administración pública. Según Ramio Matas (2001), estas corrientes son: enfoque neopúblicos y enfoque neoempresarial.

Enfoque neopúblicos: las características principales de este enfoque son a) reforzar el concepto de ciudadanía; b) potenciar los valores de lo público; c) reconocer nuevos derechos a los ciudadanos; d) conseguir la satisfacción de los ciudadanos; e) actuar con principios de igualdad y gestión; f) incrementar la calidad y el servicio público; g) definir aquellos que se puede o no externalizar.

Enfoque neoempresarial: hace énfasis a la eficacia y eficiencia de las entidades públicas, y propone una clientelización en los ciudadanos.

Las características más destacadas de esta corriente son a) el estado relacional y la sociedad del bienestar; b) fomento del cambio de cultura; c) adopción del lenguaje y los conceptos del sector privado; acortamiento de las distancias entre administración y ciudadanía; d) fragmentación en unidades más pequeñas con creciente de autonomía en la gestión económica, patrimonial, laboral.



No obstante, son numerosas las críticas y problemas que suscita este enfoque de la NGP, los cuales tenemos:

1. Confusiones de medios con fines, al considerarse por sí mismo tanto indicadores como actuaciones modernizadoras;
2. Formulación de objetivos sin compromisos, de difícil verificación por la ciudadanía
3. Consideración que la gestión privada es la solución de los problemas;
4. Reducción de la condición de los ciudadanos a simples clientes;
5. Las obligaciones se mantienen o aumentan, mientras los derechos disminuyen;

En que definitiva se puede manifestar que esta situación presenta un cambio frente a la anterior reforma. Esta reforma no consiste en una especialización técnica dentro de la Administración Pública, sino en remplazar el modelo tradicional, en otras palabras, la NGP representa una transformación del sector público y su relación con el gobierno y la sociedad (Hughes, 2003).

La NGP es una respuesta a la necesidad de adaptación de la Administración Pública al entorno socioeconómico, puesto que el modelo tradicional de gestión pública no responde a los cambios que se van produciendo en los distintos países. Esta nueva forma de gestión origina un cambio de orientación y cultura dentro de la organización, dirigida al ciudadano como cliente y está basada principalmente en el ahorro y reducción de costes.

Implicaciones de la nueva gestión pública sobre la gestión de recursos humanos

Podemos considerar algunas características de la nueva gestión pública sobre la Gestión de los recursos humanos, tanto así que esta busca que las empresas ofrezcan oportunidades de empleo a la población. Teniendo en cuenta que, mediante el trabajo, no solamente se consiga el sustento económico, sino que trascienda de tal forma que todos participen en la construcción de un tejido social que los reivindique y los acoja como parte importante del proyecto de país. Las organizaciones, por su parte, deben de generar procesos de gestión de personal más humanos y que entiendan esta nueva categoría de trabajadores como una gran oportunidad de generar sinergias que las hagan más efectivas.

- Tendencias de Cambio Implicaciones en la G.R.H
- Flexibilización de la diversidad de la fuerza de Trabajo Jubilación
- Flexibilización de la contratación de extranjeros
- Formación para el respecto a la Diversidad
- Globalización



- Reducciones de plantillas
- Movilidad geográfica y funcional
- Desarrollar en múltiples competencias
- Flexibilidad horaria en función del flujo de trabajo
- Tiempos parciales
- Subcontratación y contratación temporal
- Implicaciones de la Nueva Gestión Pública sobre la Gestión de Recursos Humanos.
- Tendencias de cambio implicaciones en la gestión de recursos humanos
- Liderazgo orientado a la complejidad y cambio dinamismo del entorno
- Movilidad geográfica y funcional
- Conexión de la planificación de recursos humanos con la planificación estratégica
- Trabajo en equipo
- Empowerment
- Participación en la toma de decisiones
- Formación polivalente sistemas de retroalimentación
- Evaluación del rendimiento

Por tanto, se plantea que el gran reto de la NGP es el desarrollo de prácticas de gestión humana, políticas laborales y estrategias que comprometan a la gran empresa para que incorpore a los desplazados y desmovilizados a la fuerza laboral mediante trabajo incluyente, igualitario, digno, formal y bien remunerado.

Finalmente, el gran reto de la NGP, no está en imponer modelos económicos, políticos y sociales a ultranza, no se trata de esclarecer la disyuntiva entre neoliberalismo o progresismo. El reto está en dar respuestas dialógicas y dialécticas que sirvan de manera integral a la ciudadanía en su totalidad.

Conclusiones

Se puede llegar a la conclusión que un mundo globalizado de grandes cambios impacta en la gestión del Talento Humano; ello implica modificar las diversas formas de gestionar las organizaciones y en particular las instituciones públicas. Sociedad con grandes transformaciones desde todo punto de vista: estructurales, económicas, sociales y culturales, evidencian de manera vertiginosa su



complejidad sin precedentes; lo que hace que bajo esta nueva realidad, el talento humano, así como sus líderes, encaminen sus esfuerzos de preparación hacia la performatividad y la competitividad.

Bajo esta perspectiva, quienes se desempeñan como líderes deben ser accesibles y manejarse con principios éticos, equidad y justicia social. Por ello, en este argumento es la importancia de la gestión del talento humano, como herramienta para mejorar variables administrativas, estando conscientes que el desempeño del talento humano tiene incidencia directa en la eficiencia y funcionamiento correcto de las organizaciones, y en este caso en particular, organizaciones del área de la gestión pública que específicamente se enfocan que una adecuada gestión del talento humano, incide en el desempeño eficiente de otras variables como es el caso del desempeño y el mejoramiento de la gestión pública.

Referencias Bibliográficas

- Cárdenas. (1994). Gerencia pública en Colombia: alternativas de gerencia de recursos humanos en el sector colombiano. Bogotá, Colombia: Editorial Jurídica.
- Castells, M. (2002). Globalización y antiglobalización. En J. E. Stiglitz y M. Barlow, Pánico en la globalización (pp. xx-xx). Bogotá, Colombia: Fica.
- Chiavenato, I. (2002). Gestión del Talento Humano. México: McGraw-Hill Interamericana.
- Chiavenato, I. (2008). Gestión del Talento Humano (3a ed.). Recuperado de: <https://bit.ly/2JaKYGy>
- Chiavenato, I. (2009). Gestión del talento humano (3ª ed.). México: McGraw-Hill.
- Daft, R. (2005). Teoría y diseño organizacional. México: Thomson.
- Eslava, E. (2004). Gestión del Talento Humano en las organizaciones. Recursos Humanos Blog. Recuperado de: <https://bit.ly/2tukrdY>
- ESPÍN OLEAS, M. E., et al. (2015). Gestión del talento humano orientado al alto desempeño de los servidores públicos. [Consulta 8 nov 2016]. Disponible en: <http://www.eumed.net/rev/cccs/2015/03/talento-humano.html>
- Koontz, H., & Weihrich, H. (2004). Administración: una perspectiva global (12ª ed.). México: McGraw-Hill.
- Saldarriaga, J. (2007). La globalización y la competitividad de las empresas familiares: una aproximación teórica. *Mercatura*, 1(2), 133-144.
- Vargas, J. (1998). Las relaciones de los fundamentos teóricos entre la nueva economía política, la nueva gerencia pública y la nueva política social, síntesis. Documento en internet.

