

## FUNCIONES DE LA GESTIÓN DE TALENTO HUMANO: UNA MIRADA PRAXIOLÓGICA DESDE LAS ORGANIZACIONES VENEZOLANAS



### FUNCTIONS OF HUMAN TALENT MANAGEMENT: A PRAXIOLOGICAL VIEW FROM VENEZUELAN ORGANIZATIONS

**Michael Josué Aular Galindo**

*Universidad Nacional Experimental Simón Rodríguez*

*Caracas, Venezuela*

[mikeaular@hotmail.com](mailto:mikeaular@hotmail.com)

**Artículo de Investigación (pp. 1-18)**

**Recibido: Feb., 24, 2021 - Revisado: Abril. 01, 2021/ Abril 19, 2021 - Aceptado: Abril, 23, 2021**

**Publicado: Mayo, 26, 2021**

#### **Nota del Autor**

Doctorando en Ciencias Administrativas (Universidad Nacional Experimental Simón Rodríguez, Venezuela). Especialista en Gerencia Empresarial (Universidad Santa María, Venezuela). Máster en Gerencia Estratégica Empresarial (Centro de la UNESCO). Licenciado en Contaduría Pública (Universidad Alejandro de Humboldt, Venezuela). Docente de la Escuela de Contaduría Pública de la Universidad Alejandro de Humboldt. Facilitador en el Instituto de Desarrollo Profesional del Colegio de Contadores Públicos del Distrito Capital y el Colegio de Contadores Públicos del Estado Miranda (Venezuela). Consultor Empresarial.

**CÓDIGO ORCID:** <https://orcid.org/0000-0003-1248-2484>

## Resumen

El presente artículo tiene como objetivo analizar las funciones del área de gestión de talento humano en un conjunto de organizaciones venezolanas, desde la perspectiva de sus gerentes, a los fines de contribuir a caracterizar la realidad de la praxis gerencial en este ámbito de gestión, con énfasis en el rol ejercido por dicha área en el planteamiento estratégico de la organización. En lo metodológico, la investigación tiene un enfoque cuantitativo, con nivel descriptivo y diseño de campo. El estudio abarcó un espacio geográfico conformado por ocho estados de la República Bolivariana de Venezuela, en cuyo ámbito se analizó una muestra de 38 gerentes. Se pudo evidenciar el predominio de funciones de naturaleza operativa, dejando de lado en buena medida funciones de carácter estratégico. Se concluye que las unidades de talento humano se concentran en las funciones tradicionales, por lo que aún existen desafíos en el reconocimiento del valor que puede agregar esta unidad en el logro de las estrategias y objetivos de la organización. Se recomienda dar mayor cabida al área de RR.HH en los procesos de toma de decisiones y en la gestión estratégica, así como también una mayor participación en los esfuerzos de construir bienestar a favor de los colaboradores, creando vínculos de identificación y lealtad hacia la organización.

**Palabras clave:** funciones de RR.HH, gestión humana, gestión del talento humano en Venezuela, funciones de la gestión de talento humano.

## Abstract

This article aims to analyze the functions of the human talent management area in a set of Venezuelan organizations, from the perspective of their managers, in order to help characterize the reality of managerial praxis in this area of management, with emphasis on the role played by this area in the strategic approach of the organization. From a methodological point of view, the research has a quantitative approach, with a descriptive level and field design, and it covered a geographic space made up of eight states of the Bolivarian Republic of Venezuela, in which a sample of 38 managers was analyzed. It was possible to show the predominance of functions of an operational nature, largely leaving aside functions of a strategic nature. It is concluded that the human talent units are concentrated on traditional functions, so there are still challenges in recognizing the value that this unit can add in achieving the organization's strategies and objectives. It was recommended to give greater space to the HR area in decision-making processes and in strategic management, as well as greater participation in efforts to build well-being in favor of employees, creating links of identification and loyalty towards the organization.

**Keywords:** HR functions, human management, management of human talent in Venezuela, functions of human talent management.

## Introducción

Son muchos los desafíos que enfrentan las organizaciones en la actualidad, entre ellas destaca lo concerniente a cómo se gestiona adecuadamente el talento humano en la nueva dinámica organizacional cargada de complejidad,

donde la volatilidad, incertidumbre y altos niveles de exigencias son un aspecto normal. A esto se le suma el momento socio histórico actual, en el cual los problemas económicos y sociales de los países se ven acentuados por los efectos de la pandemia causada por el COVID- 19, virus de afección

respiratoria que se puede propagar de persona a persona.

Dicha pandemia ha impactado en muchos sentidos a las organizaciones, con especial acento en la gestión del talento humano. En tal sentido, para poder contrarrestar los niveles de contagios por esta enfermedad, se han adoptado nuevas dinámicas laborales, entre las cuales el trabajo remoto viene a ser un aspecto predominante y novedoso. Sin duda, se hace un esfuerzo para lograr la dotación de equipos informáticos y la capacitación adecuada en el manejo de toda la tecnología involucrada en estos procesos. De la misma forma, está el desafío de mantener a los trabajadores comunicados efectivamente, seguros, motivados, enfocados, productivos y comprometidos en sus diferentes labores. A las exigencias antes planteadas se añade un tema tan sensible como los despidos a causa de la situación económica que genera este contexto socio-histórico.

Todo esto presiona a las organizaciones a ser más competitivas y eficientes, como también a poner énfasis en la alineación de cada área y proceso de la entidad con respecto a las estrategias diseñadas, a los fines de lograr los objetivos planteados, aspecto al cual las organizaciones venezolanas no son ajenas. Para concretar los propósitos estratégicos el talento humano es indispensable, ya que es el elemento central de todo progreso organizacional. Montoya y Boyero (2016) explican que:

Hoy el desafío al que se deben enfrentar los dirigentes de las organizaciones está fundamentado, entre otros aspectos, en la dirección de su recurso humano hacia una

labor orientada a alcanzar la eficacia y la eficiencia, con el fin de lograr altos estándares de rendimiento fundamentado en valor agregado y en una notoria ventaja competitiva. Es importante tener presente que cuando la organización hace las cosas bien, se tienen grandes ganancias a diferencia de las que no lo hacen. (p.2)

En este sentido, resulta un hecho notorio que se debe gestionar adecuadamente al talento humano para sumar su aporte a los propósitos de toda organización. Por lo tanto, "Si el elemento humano está dispuesto a proporcionar su esfuerzo, la organización marchará, de lo contrario se estancará" (Prieto, 2013, p.11). Es aquí que el área de gestión del talento humano<sup>1</sup>juega un papel de suma importancia, ya que el mismo puede actuar como un destacado pilar estratégico y comercial de la organización, buscando la manera de "posibilitar el establecimiento de la estrategia del negocio, creyendo en las personas como fuente de ventaja competitiva sostenible" (Ramírez et al., 2019, p.169).

Esta unidad organizacional debe agregar valor y estar conectada a las estrategias del negocio; para lo cual debe brindar soporte a otras áreas en aspectos como: selección, desarrollo y atención de las necesidades del talento humano; alineación del personal a los objetivos estratégicos de la organización, seguridad y salud laboral,

<sup>1</sup>En el contexto de este trabajo se utilizan indistintamente los términos gestión de talento humano, gestión humana y gestión de recursos humanos (RRHH).

integración de las personas a la organización, otorgamiento de beneficios a los trabajadores, evaluación del desempeño, gestión del cambio y desarrollo de la cultura organizacional. Con respecto a esto, García et al. (2017), indican que:

...las estrategias empresariales se convierten en estrategias de recursos humanos, mediante el desarrollo del potencial estratégico de las personas que integran la organización, lo que requiere de un fuerte compromiso del área de gestión humana con los planes estratégicos de la misma. (p.18)

Siguiendo esta misma idea, Ulrich (1997) describe cuatro roles clave que la unidad de recursos humanos debe cumplir para hacerse socio comercial de la organización. Estos son: agente de cambio, experto administrativo, socio estratégico y líder de los empleados (p. 24).

Desde la perspectiva de este marco denominado Modelo de Múltiple Roles, se entiende que el área de gestión del talento humano debería llevar a cabo tanto funciones operativas como estratégicas. Este autor Ideó este modelo en el transcurso de su trabajo con docenas de empresas y cientos de profesionales de RRHH.

En este orden de ideas, resulta fundamental que toda organización comprenda el impacto que tiene contar con un área de gestión humana capaz de llevar a cabo los múltiples roles o funciones que esta especialidad de las Ciencias Administrativas está en la capacidad de desarrollar y de esa forma contribuir a la estrategia general de la organización.

En este sentido, Montoya y Boyero (2016) plantean la necesidad de que la organización se oriente hacia una visión más ambiciosa de los RR.HH, vinculándolos como elementos claves del direccionamiento estratégico para el éxito organizacional. Sin embargo, estudios como el desarrollado por Salazar et al. (2003) en el área de recursos humanos de micros, pequeñas, medianas y grandes empresas establecidas en un cantón chileno, dejan en evidencia que las organizaciones, aunque poseen algún grado de preocupación por los RR.HH, tienen una visión tradicional de éstos que escapa al concepto generador de valor.

En lo que se refiere a Venezuela, en la actualidad existe una realidad social desafiante que tiene su impacto desfavorable en lo económico, lo que influye en la dinámica del tejido organizacional del país, por lo que toda entidad que desee seguir sus operaciones de forma efectiva debe adaptarse y gestionar sus recursos en función de lograr los objetivos propuestos. En este contexto, una gestión del talento humano orientada a apoyar los objetivos y estrategias de la organización resulta esencial. En este orden de ideas, el estudio de Ramírez et al. (2019), en el cual se incluye el sector minero venezolano, refleja que dentro del planteamiento estratégico del talento humano, las empresas analizadas crean valor con base en las personas, vistas como un factor diferenciador en los entornos competitivos, lo que se sustenta en la identidad de la gente en correspondencia con la cultura organizacional, de cara a favorecer la ejecución de las funciones para el cumplimiento de metas (p. 174).

En contraste con el estudio aludido, Majad Rondón (2016) en una investigación aplicada al sector educativo, determinó que la inserción del componente humano en la organización no responde a los objetivos de ésta, de acuerdo al proceso de planificación y con apego a los principios de identidad, cultura y filosofía corporativa (p.

163), por lo cual, dicho proceso no obedece a un enfoque estratégico.

Dado que los estudios sobre las funciones de la gestión del talento humano y su contenido estratégico son escasos en el contexto venezolano y, además, arrojan resultados divergentes, se requiere ampliar la investigación en esta temática, a los fines de aportar evidencia empírica que resulte concluyente. En atención a tales requerimientos, este trabajo se plantea las siguientes interrogantes: ¿qué funciones del área de gestión humana predominan en las organizaciones venezolanas? ¿el área de gestión de talento humano en las organizaciones venezolanas realiza funciones enmarcadas en la gestión estratégica de las mismas?

Con base en las preguntas formuladas, este trabajo se planteó como objetivo analizar las funciones del área de gestión de talento humano en un grupo de organizaciones venezolanas, desde la perspectiva de sus gerentes, con énfasis en el rol cumplido por dicha área dentro del planteamiento estratégico de la organización. La investigación se delimitó en un ámbito geográfico constituido por 8 estados del país, en cuyo territorio se analizaron 38 empresas de diferentes sectores económicos con más de 100 trabajadores.

El presente estudio aporta elementos para caracterizar la realidad que rodea la gestión del talento humano en el país y se orienta a destacar la relevancia de las funciones de dicha área de gestión, como elemento estratégico de las organizaciones. El trabajo expone, en primer lugar, los aspectos teóricos de las funciones del área de gestión de talento humano que sirven de base a la investigación. A continuación, se describe la metodología aplicada, seguida del análisis y discusión de resultados, llegando finalmente a las conclusiones y recomendaciones pertinentes.

## Marco Teórico

### La Gestión de Talento Humano

Toda organización requiere de las personas para poder lograr sus objetivos. De allí que resulta fundamental tener plena conciencia del lugar que debe ocupar el ser humano en toda gestión organizacional, por lo que se crea la necesidad de contar con un área específica para su debida gestión. El área de gestión humana "existe en una organización para añadir valor tangible y prestar los servicios necesarios para mejorar la productividad y eficacia de la empresa desde el lado de las personas" (Salazar et al., 2003, p. 89). A esto le podemos agregar que es "el timón de las personas, organización y éxito del liderazgo dentro de una empresa que permite resultados sostenibles" (Ulrich, 2010, p. 18).

Asimismo, la gestión del talento humano se entiende como el conjunto de "prácticas y políticas necesarias para manejar los asuntos que tienen que ver con las relaciones humanas del trabajo administrativo; en específico se trata de reclutar, evaluar, capacitar, remunerar y ofrecer un ambiente seguro y equitativo para los empleados" (Dessler y Valera 2011, p. 2). Todos estos aspectos específicos tienen un impacto en el comportamiento de los integrantes de la entidad, por lo que deben ser realizados bajo un enfoque humanista de la acción gerencial. Es decir, tomando en cuenta al ser humano como un ser complejo por naturaleza, merecedor de respeto y de gran valía en el logro del desarrollo de las organizaciones.

Esta área especializada del saber de las Ciencias Administrativas, cuya finalidad básica "es lograr que los trabajadores contribuyan a alcanzar las metas de la organización, mientras directa o indirectamente van a satisfacer sus necesidades

individuales o colectivas" (Rendueles y Dreher, 2008, p. 94), ha venido evolucionando con el tiempo. Hoy día se puede afirmar que en la prehistoria, desde que el hombre abandona su aislamiento y comienza a funcionar en comunidades primitivas con cierto nivel de organización, existía, en esencia, una gestión de talento humano. Es así, que al contar la humanidad con sociedades y sistemas de producción mucho más complejos, el tema de entender y profundizar sobre los aspectos de las relaciones humanas, las habilidades y conocimientos de los colaboradores en la dinámica organizacional, fue tomando notabilidad. En este orden de ideas, Armijos et al. (2019), exponen que el área de recursos humanos:

...ha transitado por diferentes etapas; desde ser exclusivamente dedicada a la contratación de obreros e inventarios, donde el empleado ocupaba un nivel inferior al de las máquinas hasta llegar a la administración de seres inteligentes dotados de conocimientos, habilidades y capacidades que facilitan la explotación de los demás recursos en beneficio de la organización y la sociedad. (p. 165)

Hoy día, esta área de la organización ha logrado "una mayor relevancia, ya no es sólo la selección y contratación de empleados, además tiene que ver con las políticas empresariales direccionadas a la planificación, organización, coordinación, desarrollo y control del desempeño eficiente del personal de una empresa" (Armijos et al., 2019, p. 169).

Ahora bien, el tema de la gestión humana en Venezuela empieza a tomar relevancia formal con el inicio de la actividad petrolera, cuando muchas compañías trasnacionales llegan al país para explotar esta actividad económica y, por ende, se hizo necesario una gran cantidad de mano de obra. "Con la llegada al país de las multinacionales petroleras también llegaron técnicas y prácticas administrativas; entre ellas, aquellas relacionadas con el manejo del personal" (Rendueles y Dreher, 2008, p. 95). Es así que los años setenta:

...pueden ser considerados como la época de la profesionalización de la función de personal en Venezuela. Aparecen los profesionales universitarios especializados en el área –los relacionistas industriales - y se da mayor importancia a la tecnificación y aplicación de los procesos de reclutamiento, selección, inducción, adiestramiento y la administración de sueldos y salarios. (Garbi y Piñango, 1988, como se cita en Rendueles y Dreher, 2008, p. 97)

Desde los años cuarenta, cuando los empresarios venezolanos se dieron cuenta de la necesidad de contar con un área solo para aspectos relacionados con el personal, hasta hoy, es mucho el camino recorrido en el país en cuanto a la evolución de esta área del saber. Estos cambios van desde actividades tan básicas como la dotación a los obreros en los campos petroleros, pasando por el énfasis en el alto nivel de conocimiento de

derecho laboral y negociación, hasta llegar a la percepción de esta área como un apoyo estratégico y fuente generadora de valor, representando así "un nuevo sistema de aprendizaje y desarrollo tecnológico de la gerencia moderna para dirigir y potenciar el desarrollo de competencias de las personas, a través del trabajo coordinado y de la gestión de estrategias de mejoramiento del conocimiento" (Aguilar, 2014, p. 9).

### Funciones de la Gestión del Talento Humano

Para lograr los objetivos organizacionales, esta área "ayuda a los gerentes de la compañía a identificar, obtener, desarrollar, evaluar, mantener y retener el capital humano que tengan las características que se necesitan" (Werther y Davis, 2008, p.12). En este sentido, para diversos autores (Chiavenato, 2009; Sani y Zamora, 2017; Werther y Davis, 2008), las funciones de esta unidad organizacional son:

- planificación del talento humano;
- reclutamiento y selección;
- capacitación y desarrollo;
- evaluación;
- asignación adecuada de personas a puestos de trabajos;
- realimentación ;
- compensación y legalidad laboral;
- relaciones del personal con la organización;
- aplicación de políticas y normas;
- guiar procesos de cambios;
- asignaciones de actividades;
- gestionar acciones disciplinarias.

Así mismo, según Fitz-enz (1999), el área de talento humano cuenta con tres funciones que son: apoyo, servicio y socio, donde:

El Rol de Apoyo consiste en el aporte básico que debe realizar toda área de RRHH. Comprende todo lo necesario legalmente para emplear personal. El Rol de servicio conlleva todas las herramientas que hacen que los empleados sientan que la empresa se preocupa por ellos y que hagan que se sientan satisfechos de pertenecer, es todo beneficio "extra" que surge de RRHH para con sus empleados. Por último en el Rol de socio, que es en el cual RRHH participa activamente en la toma de decisiones estratégicas del negocio. (p. 37)

En este orden de ideas, Ulrich (1997) en su Modelo de Múltiples Roles, plantea cuatro segmentos de acción que ayudan a la vinculación de esta unidad y sus profesionales con la estrategia organizacional, a los fines de convertir al área en referencia en un socio comercial de la entidad. Estas líneas de acción son: administración de recursos humanos estratégicos, administración de la infraestructura de la empresa, administración de la contribución de los empleados y administración de la transformación y el cambio. En la Figura 1 se muestra la interacción entre estos cuatro cuadrantes:

**Figura N°. 1: Roles de RRHH en la construcción de una Organización Competitiva**



En esta representación de plano cartesiano se proyecta, por un lado, la dimensión de procesos y personas de las actividades de RRHH y por otro lado el enfoque operativo y estratégico. Con relación a cada rol, tenemos que el de administración de recursos humanos estratégicos se avoca a lograr la alineación de las estrategias y prácticas de esta área con la estrategia comercial. Por esta vía se obtienen tres beneficios:

Primero, el negocio puede adaptarse al cambio porque se acorta el tiempo desde la concepción hasta la ejecución de la estrategia. Segundo, la empresa puede satisfacer mejor las demandas de los clientes porque sus estrategias de servicio

al cliente se han traducido en políticas y prácticas específicas. En tercer lugar, la empresa puede lograr un rendimiento financiero mediante una ejecución más eficaz de la estrategia. (Ulrich, 1997, p. 26)

El rol de administración de la infraestructura de la empresa se enfoca básicamente en la revisión constante de los procesos de RRHH, para hacerlos cada vez más eficientes. Entre estos procesos está "dotar de personal, capacitar, evaluar, recompensar, promover y gestionar el flujo de empleados a través de la organización" (Ulrich, 1997, p. 27). Esta es una función tradicional del área de recursos humanos que sigue siendo de importancia.

En cuanto al rol de administración de la contribución de los empleados, se orienta al desarrollo de compromiso y competencia en el colaborador para contribuir efectivamente al logro de los objetivos organizacionales. Este segmento "abarca su participación en los problemas, preocupaciones y necesidades del día a día de los empleados" (Ulrich, 1997, p. 29).

Por su parte, el rol de administración de la transformación y el cambio, se dirige a la creación de una organización con capacidad de transformación. En estos procesos las unidades de RR.HH "se convierten tanto en guardianes culturales como catalizadores culturales" (Ulrich, 1997, p. 30), ayudando a los colaboradores a la adaptación a una nueva cultura, producto de reformulaciones en la dinámica organizacional. Con este modelo se busca ayudar a las entidades a mejorar y mantener las funciones de recursos humanos integradas y sin interrupciones. Este planteamiento necesita el apoyo del nivel de

gobierno organizacional para que pueda funcionar adecuadamente, convirtiendo esta área de la organización en un aliado de la estrategia de negocio.

Ahora bien, en una contribución más reciente Ulrich y Grochowski (2017) identifican nueve dimensiones de un área de recursos humanos efectiva. La primera dimensión es la reputación de RRHH, ella nos indica que cada área de talento humano desarrolla una identidad en función del valor que ha generado, teniendo en cuenta por qué se crean y cómo se utilizan las prácticas de recursos humanos.

La segunda dimensión es Contexto/Entregables de RRHH, la cual se enfoca en unificar la definición de éxito de la organización, lo que supone establecer criterios de asignación de recursos y toma decisiones. Cuatro subcriterios que dan forma a esta dimensión son: servicio (reducir los costos de transacción), crear (aumentar la excelencia técnica en las prácticas de recursos humanos), integrar (vincular las prácticas de recursos humanos a la estrategia) e influencia (utilizar el RRHH para ganar con clientes e inversores) (Storey et al., 2019).

Como tercera dimensión figura la estrategia de recursos humanos, de acuerdo a la cual, las organizaciones eficaces tienen un sentido de dirección, con un propósito que representa la definición de lo que se desea lograr. En tal sentido, el área de recursos humanos debe contar con propósitos, con una misión que responda quiénes son (roles), qué aspiran a entregar (capacidades) y por qué (valor creado) (Storey et al., 2019).

La cuarta dimensión es el diseño de RRHH, en el cual intervienen los procesos, roles y estructura del área. Aquí se responde claramente a la pregunta ¿cómo está organizada el área de RRHH? En virtud de ello, la estructura de esta

unidad debe armonizar con la estructura empresarial y el diseño de la lógica del negocio. (Storey et al., 2019).

La quinta dimensión es recursos humanos y capacidad de organización, la cual tiene en cuenta aquello que la misma hace bien y cómo modela sus actividades para generar valor. Aquí se concibe a la capacidad como un conjunto de habilidades, experiencia y alineación de las personas de la empresa que crean la identidad de la misma, tanto interna como externamente y en última instancia, por lo que es conocida (Storey et al., 2019).

En sexto lugar, está el análisis de recursos humanos, lo que se refiere a utilizar la información sobre éstos últimos para tomar mejores decisiones y así entregar resultados favorables a las partes interesadas (Storey et al., 2019).

La séptima dimensión es prácticas de recursos humanos, en la cual los autores incluyen cuatro criterios: innovación (basado en nuevos enfoques y avances tecnológicos); integración (sistemas de prácticas de recursos humanos no aisladas); alineación (prácticas conectadas no solo a la estrategia, sino a los clientes e inversores) y simplicidad, como enfoque que da forma a las prácticas de recursos humanos (Storey et al., 2019).

Una octava dimensión es profesionales de recursos humanos, que se refiere a lo que estos especialistas deben ser, saber y hacer para obtener resultados clave. La última dimensión es estilo de trabajo de recursos humanos, la cual se refiere a la eficacia en las tareas de dicha área para dar respuesta a los requerimientos de las partes interesadas (gerentes, empleados, clientes) (Storey et al., 2019).

Estas nueve dimensiones representan una concepción dinámica y actual para el análisis del funcionamiento y el valor agregado del área de

recursos humanos. Con base en este planteamiento, las organizaciones pueden diseñar una matriz útil para describir, auditar o mejorar la eficacia general del área de recursos humanos.

La gestión de talento humano, sin duda, juega un papel fundamental en el éxito de las organizaciones. A través del tiempo, esta área de gestión ha venido logrando reconocimiento como eje estratégico de la organización, superando la percepción simplista y operativa según la cual solamente desarrolla labores relacionadas con el pago de remuneraciones (nomina), derecho laboral, dotación al personal, así como reclutamiento y selección. En tal sentido, resulta esencial, que desde el nivel de gobierno de las organizaciones se valoren las posibilidades y oportunidades que ofrece esta unidad organizacional, dándole espacio en los procesos de toma de decisiones y en el diseño y aplicación de las estrategias corporativas y comerciales.

En este trabajo se adoptan como sustento teórico los roles y dimensiones del área de recursos humanos planteados por Ulrich (1997) y Ulrich y Grochowski (2017), respectivamente, con el propósito de analizar los elementos tradicionales y estratégicos presentes en las funciones desarrolladas por el área de gestión de personas en las empresas venezolanas estudiadas.

## Metodología

La investigación se desarrolló desde una perspectiva cuantitativa, que según Sarduy (2007) "se dedica a recoger, procesar y analizar datos cuantitativos o numéricos sobre variables previamente determinadas" (p. 5). El alcance del estudio es descriptivo, que de acuerdo con Rodríguez (2005) comprende "la descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual y la composición o procesos de los

fenómenos" (p. 24). Así mismo, se adoptó un diseño de campo no experimental.

En lo que se refiere a la técnica, se seleccionó la encuesta y como instrumento de recolección de datos, el cuestionario. El mismo se administra "en forma directa e individual a las personas objeto de estudio, con la finalidad de obtener información general o medir opiniones, actitudes o percepciones evaluativas acerca de uno o más asuntos" (Hernández, 2011, p. 26). Este instrumento estuvo constituido por 20 ítems, con una escala de respuesta tipo Likert. Los instrumentos fueron validados a través de juicio de expertos, la confiabilidad se obtuvo mediante coeficiente de Alpha de Cronbach (0.90).

La muestra estuvo conformada por 38 gerentes de RR.HH (28 mujeres, 10 hombres), pertenecientes a organizaciones venezolanas con un número de trabajadores comprendido entre 100 y 300, de diversos sectores económicos (comercial, **servicios, construcción**, turismo e industrial), ubicadas en 8 estados del país (según se muestran en la Tabla 1), seleccionados según su nivel de desarrollo económico y accesibilidad, a los efectos de la recolección de información.

Además de las anteriores condiciones, se estableció como criterio de selección de las empresas, que estuvieron dotadas de una estructura organizacional formalizada, incluida una unidad funcional especializada en la gestión de recursos humanos, con al menos 6 años de funcionamiento.

La técnica de muestreo fue no probabilística, ya que dentro de la delimitación empresarial antes establecida, se seleccionaron de forma intencional, gerentes con un tiempo mínimo **de 4 años** al frente de la unidad de talento humano de la respectiva organización y con al menos 10 años de experiencia en el área de gestión referida.

En la Tabla 1 se detalla la cantidad de gerentes y organizaciones de la muestra por área geográfica.

**Tabla 1: Muestra de Gerentes y Organizaciones por Área Geográfica**

Estado	Gerentes	Organizaciones
Dtto. Capital	7	7
Miranda	7	7
Mérida	4	4
Zulia	4	4
Carabobo	4	4
Aragua	4	4
Lara	4	4
Anzoátegui	4	4
<b>Total</b>	<b>38</b>	<b>38</b>

Fuente: Aular (2021)

## Resultados y Discusión

En este apartado se exponen los principales hallazgos con relación a la praxis que caracteriza a las funciones del área de talento humano en organizaciones venezolanas, según la percepción de sus gerentes consultados.

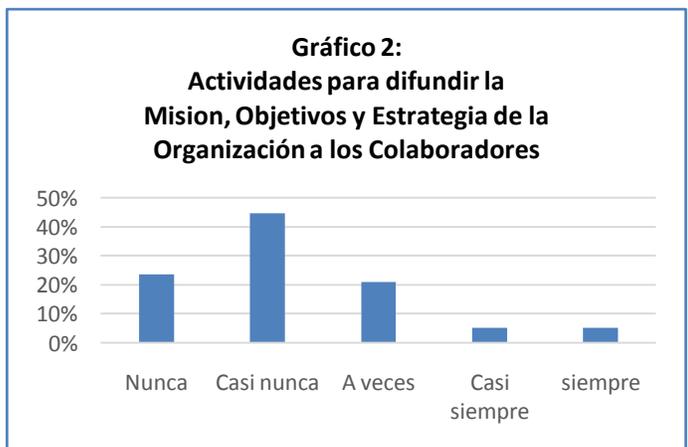
### Funciones Relacionadas con la Gestión Estratégica

En torno a la participación del área de Recursos Humanos en actividades destinadas a alinear los esfuerzos del personal con la estrategia del negocio, se evidencia que el 61% de las unidades consultadas casi nunca desarrolla este

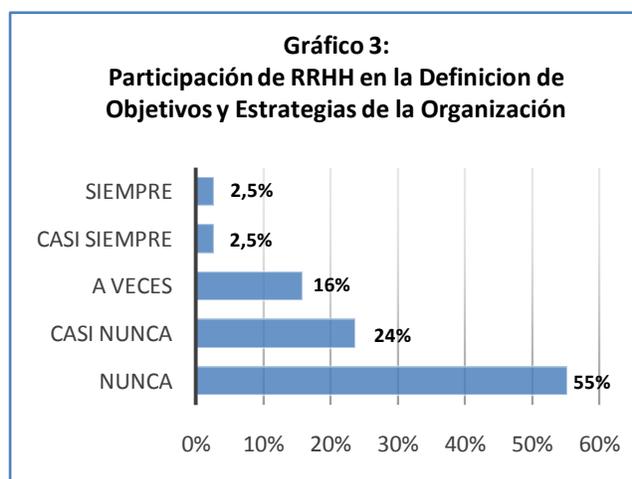
tipo de iniciativas, a lo que se agrega un 13% que nunca lo hace. Solamente el 5% de los gerentes responsables de las unidades de recursos humanos declaró que las mismas siempre desarrollan las actividades aludidas. Los referidos resultados se muestran en el Gráfico 1.



Este aspecto resulta de gran interés para la reflexión y el mejoramiento, de cara a un cambio de perspectiva en el rol de esta unidad organizacional, en dirección al enfoque estratégico de la gestión del talento humano. Estos hallazgos concuerdan con los obtenidos por Salazar et al. (2003) y difieren de los presentados por Ramírez, et al. (2019).



En cuanto a la difusión de la misión, objetivos y estrategia de la organización entre los colaboradores, se evidencia que la mayoría de las áreas de talento humano casi nunca o nunca llevan a cabo este tipo de actividades correspondientes al nivel estratégico (Gráfico 2), lo que afecta el adecuado flujo de información necesario para desarrollar la identificación del personal con los objetivos de la organización, tal como lo propone Ulrich (1997).



Fuente: Aular (2021)

Por otra parte, con respecto a la participación del área de RRHH en los procesos de formulación de objetivos y estrategias de la organización, más de la mitad de los encuestados señalan que la unidad a la cual representan nunca participa en dichos procesos, como se aprecia en el Gráfico 3. Si se unen las respuestas correspondientes a nunca y casi nunca, se evidencia que cerca de un 80% de los consultados, como gerentes del área de recursos humanos, no interviene en estos procesos neurálgicos de la organización, aspecto este que según Ulrich, (1997) y Fitz-enz (1999), resulta fundamental para que esta área coadyuve al logro de la estrategia de la empresa.

### Funciones Relacionados con el Compromiso, Desarrollo y Retención del Talento Humano

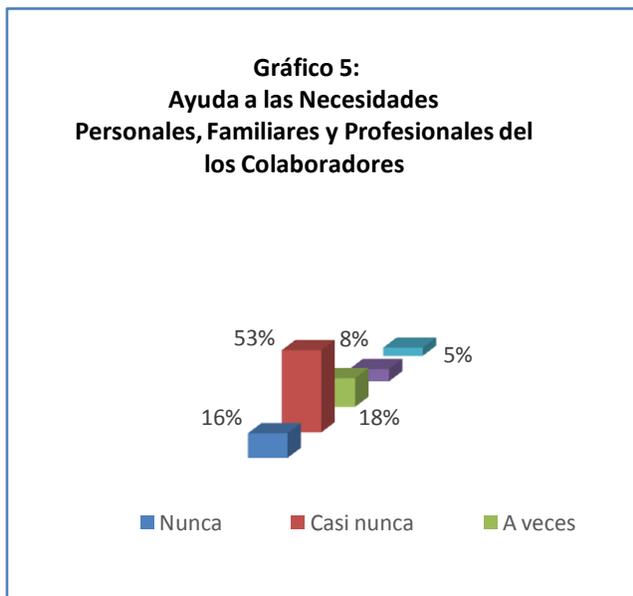
Respecto a las funciones relacionadas con el desarrollo de las habilidades requeridas para ejecutar los procesos críticos, en función de los objetivos organizacionales, la mayoría de los consultados (53%), respondió que casi nunca se ocupa de las mismas, seguido de un 18% que a veces realiza este tipo de esfuerzo y 16% que nunca lo hace. Sólo un 5% ejerce siempre esta función. Estos resultados se muestran en el Gráfico 4.

Estas acciones resultan indispensables en la gestión del talento humano, ya que al disponer de un personal con las competencias adecuadas, es posible contar con la contribución del mismo a favor de los objetivos organizacionales. Por tanto, los resultados obtenidos no concuerdan con la actuación que deben asumir las unidades de recursos humanos en el desarrollo del personal, según lo plantean Fitz-enz (1999), Prieto et al. (2011) y Storey et al. (2019). Además, estos hallazgo difieren de los obtenidos por García et al. (2017), quienes encontraron un comportamiento favorable hacia el desarrollo del talento humano, por parte de las organizaciones analizadas en su investigación.



Fuente: Aular (2021)

En materia de atención a las necesidades personales, familiares y profesionales de los colaboradores, se evidenció que un 53% de las unidades de recursos humanos de las empresas de la muestra casi nunca asumen este tipo de funciones, mientras un 16% son totalmente ajenas a las mismas y un 18% adopta este tipo de iniciativas algunas veces (Gráfico 5). Esta función representa un aspecto de gran impacto para mejorar la actitud de los colaboradores, según lo resaltan Ulrich, (1997) y Fitz-enz (1999), con respecto al rol de apoyo a los trabajadores para fortalecer su compromiso con la organización.

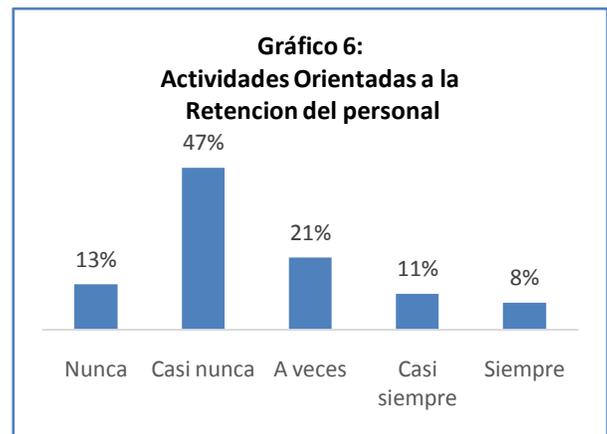


Fuente: Aular 2021

En cuanto a las acciones de las unidades de recursos humanos orientadas a la retención del personal (Gráfico 6), se determinó a través de las respuestas de los gerentes participantes en la muestra, que un 47% de dichas unidades casi nunca enfoca sus esfuerzos en apoyar actividades dirigidas a favorecer la permanencia del talento humano en la empresa, mientras un 13% nunca desarrolla acciones en tal sentido. En cambio, los casos en que el área de recursos humanos asume

un papel activo en materia de retención del personal (siempre y casi siempre), solo suman el 19% de las respuestas.

Estos resultados concuerdan con el estudio realizado por Santacruz (2011) y con los hallazgos de García et al. (2017), en los cuales se destaca que las organizaciones no ejecutan acciones de reafirmación del personal, fundamentales para lograr la evolución biopsicosocial del mismo (p. 9). En tal sentido, el área de RRHH debe promover la estabilidad, motivación y satisfacción en los colaboradores claves y así promover un adecuado nivel de de retención del personal, aspecto que impactará en la competitividad de la entidad (Prieto et al., 2011).

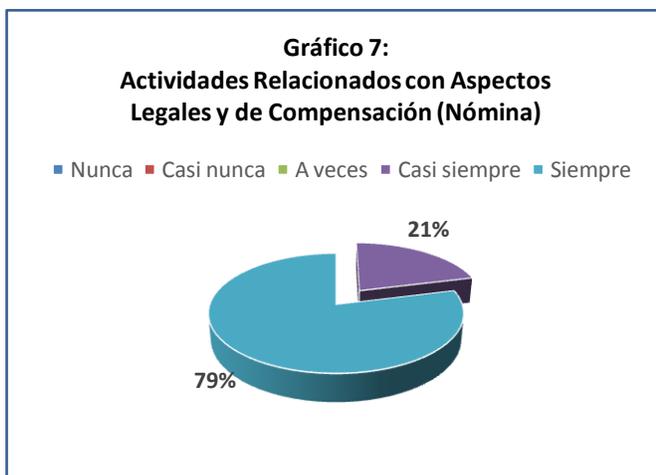


Fuente: Aular (2021)

### **Funciones Relacionadas con Nómina, Reclutamiento y Selección**

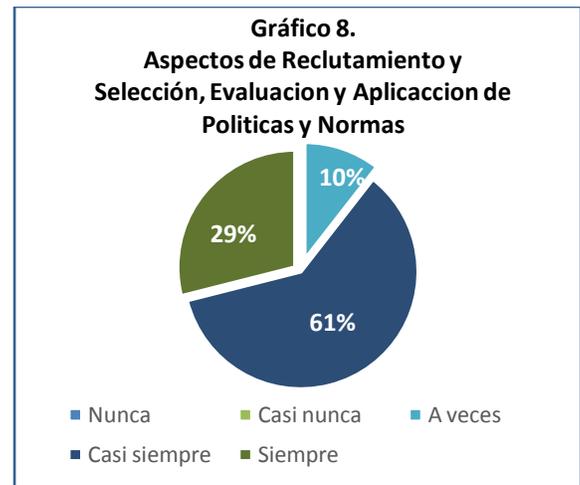
De acuerdo a las respuestas de los gerentes consultados, un 79% de las áreas de recursos humanos siempre realizan actividades vinculadas con la gestión de la nómina (remuneraciones del personal) y aspectos legales relacionados con la administración del talento humano; mientras el 21% restante casi siempre realiza estas actividades correspondientes al nivel operativo. Estos

hallazgos, que se muestran en el Gráfico 7, guardan coherencia con lo planteado en la investigación de Salazar et al. (2003) y con la revisión realizada por Armijos et al. (2019). Por tanto, los resultados de este estudio confirman el predominio de las funciones tradicionales del área de recursos humanos. Las mismas son importantes pero también se debe dejar espacio para desarrollar los aspectos estratégicos propios de esta área organizacional.



Fuente: Aular (2021)

Por otra parte, los resultados del estudio reflejan que el 61% de las áreas de talento humano estudiadas casi siempre ejecutan actividades vinculadas con aspectos de reclutamiento y selección de personal, evaluación del desempeño y aplicación de políticas y normas de comportamiento del talento humano, a lo que se suma un 29% que siempre realiza este tipo de actuaciones, mientras el 10% de los consultados lo hace a veces. Estos resultados concuerdan con el estudio de García et al. (2017), en el cual se resalta que estas actividades son de gran impacto para la dinámica organizacional, por lo que vienen a representar funciones tradicionales de esta área, que deben enfocarse desde una perspectiva estratégica del talento humano (p. 9). En el Gráfico 8, que se presenta a continuación, se visualizan los resultados aludidos.



Fuente: Aular (2021)

### Funciones Relacionadas con Adaptación a Nuevos Contextos y Gestión del Cambio

En el gráfico 9 se observa que el 71% de las unidades de recursos humanos según sus gerentes, casi siempre atienden aspectos derivados de las circunstancias propias de la pandemia del COVID-19, en relación con el teletrabajo, la asignación de equipos informáticos y el cumplimiento de las condiciones de bioseguridad en los lugares de trabajo. Al resultado anterior se debe agregar que un 8% siempre se ocupa de estos aspectos y un 21% solamente a veces realiza esta función de soporte.



Fuente: Aular (2021)

Estas actividades hoy día se convierten en un elemento de gran valor, por lo que resulta de alta relevancia que esta área ofrezca y accione las mejores prácticas, en respuesta a las circunstancias del entorno que influyen sobre la dinámica organizacional, tal como lo plantean Storey et al. (2019) en el criterio de innovación, correspondiente a la dimensión de prácticas de RRHH.

De igual forma, se pudo constatar, como se observa en el Gráfico 10, que un 50% de los gerentes consultados dicen que su área casi siempre contribuye al fortalecimiento de una cultura organizacional que ayuda en los procesos de adaptación a las transformaciones y cambios en la dinámica organizacional, aspecto que suma en la construcción de esa capacidad de adaptación con la cual toda organización moderna debe contar hoy día. Esto está en concordancia con lo planteado por Ulrich, (1997), en cuanto al rol de catalizador cultural que desempeña el área de recursos humanos.

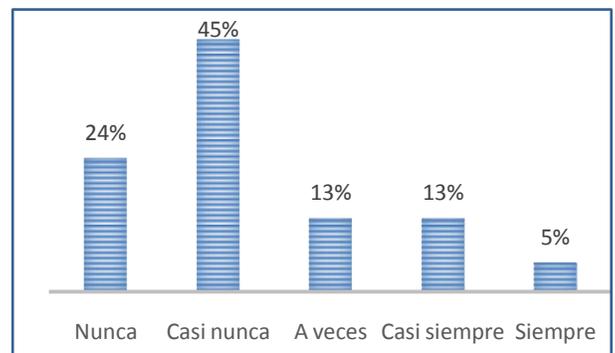


Fuente: Aular (2021)

## Función Relacionada con la Tecnología y el Conocimiento

En esta investigación también se constató, como se aprecia en el Gráfico 11, que un 45% de las áreas de recursos humanos casi nunca hace uso extendido de la tecnología y análisis de métricas en los subprocesos de gestión humana, mientras que 24% de las unidades consultadas nunca aplica estas herramientas, en tanto que solamente un 5% las aprovecha. La tecnología de la información hoy día resulta ser un insumo necesario para todo proceso de evaluación y toma de decisiones. El uso adecuado de la tecnología y análisis de métricas permite mejorar la gestión y ofrecer mejores resultados a las partes interesadas, como lo indica Storey et al. (2019).

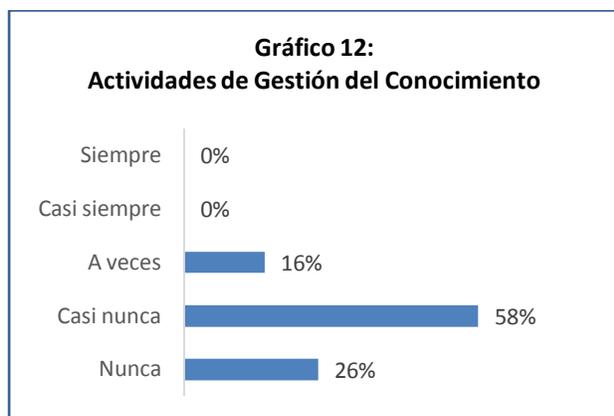
**Gráfico 11:**  
**Uso de la Tecnología y Análisis de Métrica**



Fuente: Aular (2021)

Así mismo, como se puede visualizar en el Gráfico 12, la mayoría de las áreas de talento humano analizadas, que conforman un 58%, casi nunca llevan a cabo acciones para gestionar el conocimiento y la innovación en la organización. El conocimiento hoy día resulta ser un factor de éxito en las organizaciones, como indica en su investigación Botero (2007): "En la era histórica actual, el conocimiento se presenta como el principal factor para la generación de ventajas competitivas" (p.70), por lo cual, el área de RRHH

debe servir de apoyo y guía en la gestión del mismo.



Fuente: Aular (2021)

## Conclusiones

En la investigación se pudo constatar que en la mayoría de las áreas de talento humano estudiadas prevalecen las funciones de carácter operativo, dejando de lado en buena medida funciones de orden estratégico, lo que evidencia que aún existen desafíos en el reconocimiento del valor que puede agregar esta unidad organizacional en el logro de las estrategias y objetivos de la organización.

Igualmente, resulta destacable la función de soporte que desempeña el área analizada en el momento socio histórico derivado de la pandemia del COVID-19, al gestionar los procesos vinculados con el teletrabajo, así como la asignación de recursos y otros aspectos correspondientes a la materia de bioseguridad en los lugares de trabajo.

De igual forma, se entiende que se necesita el respaldo del nivel de gobierno de las entidades para el fortalecimiento de la perspectiva que concibe al área de recursos humanos como un centro de soporte estratégico y comercial que alinea los esfuerzos de los colaboradores con las estrategias y objetivos de la organización. Así mismo, se destaca la importante función de

soporte y a la vez estratégica que tiene esta área en los procesos de adaptación a las transformaciones y cambios en la dinámica organizacional de hoy, demostrando las oportunidades y beneficios de incorporar esta unidad organizacional a procesos que contribuyan a la evolución de las organizaciones.

Si bien, el área de Recursos Humanos debe ocuparse de las funciones operativas y tradicionales, como reclutamiento y selección de talento humano, nomina, aspectos legales, dotación, entre otras, puede ofrecer un aporte esencial para alinear los esfuerzos del personal con la estrategia y objetivos de la organización, por lo que se recomienda darle cabida en los procesos de toma de decisiones, diseño e implantación de estrategias y objetivos de la organización, así como también valorar el potencial de esta área en cuanto a la adaptación de las organizaciones a la dinámica empresarial de hoy, especialmente en este momento socio-histórico en el cual, a causa de los efectos de la pandemia, el uso de la tecnología y la gestión del conocimiento son aspectos de alto impacto. Es así que, desde esta investigación se recomienda a toda organización priorizar la concepción del área de talento humano como un gran pilar estratégico.

Aunado a esto, se recomienda darle la debida importancia al desarrollo y retención del talento humano, como aspecto estratégico de la organización, así como también propiciar una mayor participación del área de RR.HH. en los esfuerzos de construir bienestar para los colaboradores, a los fines de desarrollar vínculos de identificación y lealtad de éstos hacia la organización.

## Referencias

- Aguilar, J. C. (2014). Retos y rol estratégico en la gestión del talento humano Caso en empresas de Cali, Colombia. *Revista Mercados y Negocios*, 15(1), 4-20. <https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:XQ8s1L68KzsJ:https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo%3Fcodigo%3D5811263+&cd=2&hl=es&ct=clnk&gl=ve>
- Armijos, F., Bermúdez, A. y Mora, N. (2019). Gestión de administración de los recursos humanos. *Universidad y Sociedad*, 11(4), 163-170. <https://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus/article/view/1295/1317>
- Botero, N. (2007). Gestión del conocimiento para la administración del recurso humano "estado del arte". *Anagramas*, 6(11), 61-74. <https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:wTqouOS4qX4J:https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/4851651.pdf+&cd=1&hl=es&ct=clnk&g>
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. McGraw Hill.
- Dessler, G. y Valera, R. (2011). *Administración de recursos humanos. Enfoque latinoamericano*. Prentice-Hall <https://cucjonline.com/biblioteca/files/original/0ee49930c54202fa9d631ebce4af2438.pdf>
- Fitz-enz, J. (1999). *Cómo medir la gestión de los recursos humanos*. Deusto.
- García, J., Durán, S., Parra, M., Márceles, V. (2017). Dirección estratégica del talento humano para el fomento de valores en los cuerpos policiales venezolanos. *Revista Espacios*, 38(32), 16-27. <https://www.revistaespacios.com/a17v38n32/a17v38n32p16.pdf>
- Hernández, R. (2011). *Instrumentos de recolección de datos en ciencias sociales y ciencias biomédicas: validez y confiabilidad. Diseño y construcción. Normas y formatos*. Universidad de Los Andes.
- Majad Rondón, M. A. (2016). Gestión del talento humano en organizaciones educativas. *Revista de Investigación*, 40(88), 148-165. <http://ve.scielo.org/pdf/ri/v40n88/art08.pdf>
- Montoya, C. y Boyero, M. (2016). El recurso humano como elemento fundamental para la gestión de calidad y la competitividad organizacional. *Revista Científica Visión de Futuro*, 20(2), 1-20. <https://www.redalyc.org/pdf/3579/357947335001.pdf>
- Prieto, P. (2013). *Gestión del talento humano como estrategia para retención del personal* (Tesis de postgrado). Universidad de Medellín. <https://repository.udem.edu.co/bitstream/handle/11407/160/Gesti%C3%B3n%20del%20talento%20humano%20como%20estrategia%20para%20retenci%C3%B3n%20del%20personal.pdf?sequence=1>
- Prieto, R., Villasmil, M. y Urdaneta, L. (2011). Gestión humana en organizaciones postmodernas. Base fundamental hacia la excelencia organizacional. *CICAG*, 8(2), 1-13.
- Ramírez, R., Espindola, C., Ruíz, G. y Hugueth, A. (2019). Gestión del talento humano: análisis desde el enfoque estratégico. *Información Tecnológica*, 30(6), 167-176.

- <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-07642019000600167>
- Rendueles, M. y Dreher, M. (2008). Evolución histórica de la función de recursos humanos en Venezuela. *TELOS. Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales*, 10(1), 93–106. <https://www.redalyc.org/pdf/993/99318315007.pdf>
- Rodríguez, E. (2005). *Metodología de la investigación*. Universidad Juárez Autónoma de Tabasco.
- Salazar, C. M., Cancino, B, y Delgado, C.A. (2003). Análisis del rol del área de recursos humanos en micros, pequeñas, medianas y grandes empresas de Chillán. *Theoria*, 12(1), 87-95. <https://www.redalyc.org/pdf/299/29901208.pdf>
- Sani, G. y Zamora, B. (2017). *Diseño de manual de procedimientos de mejora para la gestión de talento humano en la empresa Mastersoft S.A* (Tesis de pregrado). Universidad de Guayaquil. <http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/28536/1/TESIS-MANUAL%20DE%20PROCEDIMIENTO%20PARA%20MEJORA%20DE%20LA%20GESTION%20DE%20TALENTO%20HUMANO%20-%20GABRIELA%20SANI-%20BETSABETH%20ZAMORA.pdf>
- Santacruz, F. (2011). *Análisis de las prácticas de gestión humana en la efectividad para retener el talento humano dentro de la organización* (Tesis de postgrado). Universidad Nacional de Colombia. <https://repositorio.unal.edu.co/handle/una/7425>
- Sarduy, Y. (2007). El análisis de información y las investigaciones cuantitativa y cualitativa. *Revista Cubana de Salud Pública*, 33(3), 1-11. <https://www.redalyc.org/pdf/214/21433320.pdf>
- Storey, J., Wright, P. y Ulrich, D. (2019). *Strategic human resource management. A research overview*. Routledge.
- Ulrich, D. (1997). *Human resource champions*. Harvard Business School Press.
- Ulrich, D. (2010). *Are we there yet? What's next for RH*. Michigan Ross School of Business. [https://michiganross.umich.edu/sites/default/files/uploads/RTIA/pdfs/dulrich\\_wp\\_arewethereyet.pdf](https://michiganross.umich.edu/sites/default/files/uploads/RTIA/pdfs/dulrich_wp_arewethereyet.pdf)
- Ulrich, D. y Grochowski, J. (2017). *RBL's HR effectiveness audit: how effective is your HR department?* The RBL Group. <https://www.rbl.net/insights/articles/auditing-the-effectiveness-of-your-hr-department>
- Werther, W. y Davis, K. (2008). *Administración de recursos humanos. El capital humano de las empresas*. McGraw-Hill Interamericana.